مقومات العملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن

The Essence Of Creativity Process In Small And Medium Jordanian Organizations

إعداد الطالبة

حنين أبو ليلى

إشراف

الدكتور جمال أبو دولة

٢٠٠٧

جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

مقومات العملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن

إعداد

حنين أبو ليلى

بكالوريوس إدارة أعمال-جامعة اليرموك، 2002

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة اليرموك، 2007.

لجنة المناقشة التوقيع

- الدكتور جمال أبو دولة.............................مشرفا ورئيسا
- الأستاذ الدكتور رائف توفيق.............................عضواً
- الدكتور لؤي صالحية.............................عضواً
- الدكتور علي الروابدة.............................عضواً

الإهداء

إلى الدكتور الفاضل، الدكتور جمال أبو دولة حفظه الله ورعاه.........

إلى الوالد والوالدة ....

إلى الإخوة والأخوات ....

إلى الزملاء والزميلات ....

والى كل المهتمين بميدان الإبداع

أهدي هذا العمل المتواضع

الشكر والتقدير

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى أستاذي والمشرف على رسالتي الدكتور جمال أبو دولة الفاضل. أشكره على جهوده المميزة في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود، حيث أضاء لي طريق البحث والمعرفة بعد أن كان مظلماً.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل في جامعة اليرموك أعضاء لجنة المناقشة لتقبلهم امتحان هذه الرسالة، وهم: الأستاذ الدكتور رائف توفيق، والدكتور عبد الرسول الحياني، والدكتور لؤي صالحية. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور علي الروابدة من جامعة فيلادلفيا لتفضله حضور وامتحان هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من قدم لي يد المساعدة والعون في إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ملخص باللغة العربية

أبو ليلى حنين، ٢٠٠٧، "مقومات العملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، (إشراف الدكتور: جمال أبو دولة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر المقومات الأساسية للعملية الإبداعية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الأردن، ودورها في إحداث تغيرات رائدة وإبداعية في مجال أعمال هذه المنظمات. كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير كل من العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الإجمالية لمديري هذه المنظمات، وعدد العاملين، والقطاع الذي تنتمي إليه هذه المنظمات على مدى توافر مقومات العملية الإبداعية.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية. فقد تم تطوير استبانه لغايات جمع البيانات الأولية، وقد وزعت الاستبانة على عينة طبقية عشوائية بلغ قوامها (١١٠) مديراً من مديري (٤١) منظمة صغيرة ومتوسطة الحجم ومسجلة في سوق عمان المالي. أعيد منها (٩٥) استبانة صالحة للتحليل.

وقد تمثلت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يلي:

١. إن مدى توافر مقومات العملية الإبداعية في المنظمات عينة الدراسة كان متدنياً. واحتلت المقومات الثقافية المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، أما المقومات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، فقد كانت أدنى المقومات توافراً.

٢. تقوم المنظمات عينة الدراسة بتوفير مقومات الثقافة التنظيمية المساندة والداعمة للعملية الإبداعية بدرجة متوسطة نسبياً. وكان أفضل هذه المقومات توافراً في مجال توفير ثقافة تنظيمية تقوم على تعزيز مبدأ التعاون بدلاً من مبدأ المنافسة بين الأفراد العاملين، أما أدناها

توافراً فكان في مجال توفير ثقافة تنظيمية تسهم في تحسين عملية تعلم الأفراد العاملين لكيفية انجاز الأعمال بطريقة إبداعية.

٣. تقوم المنظمات عينة الدراسة بتوفير المقومات التنظيمية اللازمة للعملية الإبداعية والمتمثلة بخصائص الهياكل التنظيمية، وإجراءات وسياسات العمل بدرجة متدنية نسبياً. وكان أفضل هذه المقومات توافراً في مجال توفير سياسات العمل تتسم بالمرونة والوضوح، أما أدناها توافراً فكان في مجال توفير أعمال ذات طبيعة تتطلب تحضير داخلي يتصل اتصالاً مباشراً بالأداء الإبداعي.

٤. تقوم المنظمات عينة الدراسة بتوفير السمات والأنماط القيادية الملائمة واللازمة للعملية الإبداعية بدرجة متدنية نسبياً. وكان أفضل هذه المقومات توافراً في مجال التكامل بين أهداف وحاجات التنظيم وأهداف وحاجات الأفراد العاملين فيه، أما أدناها توافراً فكان في مجال توفير نمط قيادي تعاوني وديمقراطي.

٥. تقوم المنظمات عينة الدراسة بتوفير المقومات ذات العلاقة بتكنولوجيا ونظم المعلومات الداعمة للعملية الإبداعية بدرجة متدنية نسبياً. وكان أفضل هذه المقومات توافراً في مجال استغلال تكنولوجيا ونظم المعلومات في تسهيل وتحسين عملية الاتصال المفتوح بين الأفراد العاملين، أما أدناها توافراً فكان في مجال توفير قاعدة بيانات ومعلومات مركزية.

٦. تقوم المنظمات عينة الدراسة بتوفير المقومات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية والداعمة للعملية الإبداعية بدرجة متدنية نسبياً. وكان أفضل هذه المقومات توافراً في مجال تدريب الرؤساء في العمل على كيفية تحفيز موظفيهم لإظهار ما لديهم من قدرات إبداعية، أما أدناها توافراً فكان في مجال جعل الترقية على أساس قدرة الفرد على التحليل والاستدلال والإبداع.

٧. إن المنظمات عينة الدراسة أحدثت تغيرات رائدة وإبداعية في مجال أعمالها وخلال الثلاث سنوات الماضية بمستوى متدني، وخصوصاً في مجال تطبيق أساليب تنظيمية إبداعية، واختراق إبداعي لأسواق جديدة، وكذلك اكتشاف مصادر تزويدية جديدة ورائدة، وخلق رؤى إستراتيجية إبداعية ومتميزة.

٨. وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠١) بين مدى قيام المنظمات عينة الدراسة بتوفير مقومات العملية الإبداعية وبين قدرتها على إحداث تغيرات رائدة وإبداعية في مجال أعمالها.

٩. تواجه المنظمات عينة الدراسة عدداً من المعوقات التي تحول دون تبنيها للعملية الإبداعية وتفعيل دورها. ومن أبرز هذه المعوقات: التحديات التي تفرضها المنافسة المحلية والدولية، وضعف قدرة المنظمات عينة الدراسة على مواكبة التطورات والتعديلات في الأنظمة التكنولوجية الحديثة.

١٠. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠١) لمتغير العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الإجمالية، ونوع القطاع على مدى توافر مقومات العملية الإبداعية في المنظمات عينة الدراسة، وعدم وجود تأثير لمتغير عدد العاملين على ذلك.

وختاماً فقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والتي جرى استخلاصها في ضوء نتائج هذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية: العملية الإبداعية، المقومات التنظيمية، المقومات القيادية، المقومات الثقافية، إدارة الموارد البشرية، تكنولوجيا ونظم المعلومات، منظمات أعمال صغيرة ومتوسطة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة

في مجال الأعمال، يساعد الإبداع على إطلاق المشروعات الكبيرة أو حل المشكلات الصغيرة المعقدة، كما أن الإبداع يزود المنظمات برؤية ومنظور جديدين، حتى بالنسبة لمشاكل العمل الاعتيادية، والإبداع كذلك يمكن من اعتبار حل المشكلات التي تواجهها المنظمات بمثابة استغلال للفرص المتوفرة.

ويلعب الإبداع في الوقت الراهن دوراً حيوياً في إظهار دور الإدارة في عالم الأعمال، خصوصاً بعد بزوغ فجر العولمة. كما أن للإبداع دور هام في بقاء المنظمة وتطورها وتمايزها تنافسياً على ساحة الأعمال؛ فهو أداتها في التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وغيرها المحيطة بها. كما أنه يساعدها في مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل.

تمثل المنظمات الصغيرة والمتوسطة نسبة كبيرة من المنظمات في العديد من دول العالم في مراحل نمو مختلفة. كما أنها تمثل المستوعب الأساسي للعمالة، وتساهم بفعالية في التصدير وزيادة قدرات الابتكار والإبداع. وعليه يحتاج مديرو المنظمات الصغيرة والمتوسطة، وبغية التمكن من النجاح في هذا الاقتصاد العالمي الناشئ، إلى إعادة تحديد كيفية تفاعلهم مع التغيرات المتزايدة والسريعة الحاصلة في بيئاتهم. ولهذه الغاية، تقوم معظم منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في العديد من دول العالم بالعمل المستمر على مراجعة استراتيجياتها، والتفاعل مع الأطراف المؤثرة على نشاطاتها، وإعادة ترتيب أوضاعها على نحو يسمح لها بتعزيز عملها،

وسرعة تدفق المعلومات، واتخاذ القرارات، وهذا يتطلب منها توفير جملة من المقومات الأساسية للحصول على مستويات أداء متميزة من خلال القيام بالعملية الإبداعية، وتطوير سبل انجازها.

واليوم لم تعد المنافسة ممكنة على أساس خفض الكلفة وحسب، فالسوق يتطلب الجودة، وكذلك السرعة والمرونة في تلبية المتطلبات المتباينة والمتغيرة باستمرار. ويعتبر كل من الابتكار والإبداع مفتاح النجاح في هذا ظل هذا المناخ، وهو أمر تجيده المنظمات الصغيرة والمتوسطة. كما أن المزايا الأساسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة في الابتكار والإبداع ترتبط بشكل أساسي بالسلوك البشري كدينامكية مديرو المنظمة، والمرونة الداخلية للمنظمة، وكذلك قابلية هذه المنظمات للاستجابة للظروف المتغيرة. وأظهرت دراسات عديدة أجريت مؤخراً أن المنظمات الصغيرة والمتوسطة قادرة على تطبيق نفس المفاهيم والأفكار التي تطبقها المنظمات الكبيرة في تطوير منتجات عملية واقتصادية للسوق. غير أن المنظمات الصغيرة والمتوسطة غالباً ما تفتقر إلى الوقت، والموارد المالية، والمهارات الفنية اللازمة لدعم جهود البحث والتطوير، أو أي جهد آخر ملائم لتحقيق عمليتي الابتكار والإبداع. أما المنظمات الكبيرة فمشهورة بقصورها من حيث الديناميكية والمرونة اللازمتين للابتكار والإبداع، وكثيراً ما تعاني من مشاكل كامنة ترتبط بعدم الميل إلى المخاطرة والجمود والبيروقراطية.

ولهذا قد جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى توافر مقومات العملية الإبداعية ودورها في تحقيق التميز في أداء منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

١-٢ أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على موضوع إداري يمثل جوهر الممارسة الإدارية الفاعلة ألا وهو الإبداع. إذ يمثل القوى الأساسية المحركة للتنمية والتطوير، ومواجهه التحديات التي تفرضها التغيرات العالمية والإقليمية على المنظمات وخصوصاً العربية منها.

ويعتبر الإبداع من الضروريات الأساسية لاستمرار المنظمات من خلال إحداث تغيرات جذرية في ممارستها؛ لتتمكن من التفاعل وبشكل ايجابي مع بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية. ومن ابرز هذه التغيرات ما قامت به بعض المنظمات من وضع سياسات خاصة للإبداع، وتطوير هياكلها التنظيمية ومناخها بما يتلاءم مع هذه العملية، وكذلك تطوير أنماطها القيادية واستحداث وحدات خاصة بالبحث والتطوير، ووحدات التطوير التنظيمي، وإدراج بعض البرامج التدريبية لتنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد العاملين لديها.

كما وتنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول، حيث تقوم هذه المنظمات بدور حاسم في عملية التنمية الاقتصادية، وتحقيق الأهداف الإنمائية الأساسية، وكذلك تنبع هذه الأهمية من دورها المتزايد في خلق فرص عمل جديدة، ومساهمتها في زيادة الصادرات، وقدرتها على الابتكار والتجديد، وفعالية الاستثمار فيها من خلال استجابتها للتغير، والمحافظة على استمرارية المنافسة وتقويتها، وقدرتها العالية على استيعاب التكنولوجيا الجديدة.

كما وتنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على جملة من مقومات العملية الإبداعية، وبالتالي فإن ذلك يميزها عن الدراسات السابقة التي سلطت على جانب مفرد من مقومات العملية الإبداعية سواء من الناحية التنظيمية، أو الناحية القيادية، أو الناحية الثقافية، أو

من ناحية إدارة المورد البشري واستغلال تكنولوجيا المعلومات ونظمها. وما يميز هذه الدراسة أيضا أنها ستتناول منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة والتي تم تجاهلها في معظم الدراسات البحثية الميدانية، حيث كان جل تركيزها على المنظمات كبيرة الحجم.

١-٣ مشكلة الدراسة

تواجه منظمات اليوم سواء جملة من التحديات والتغيرات التي تفرضها المعطيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وعليه أصبح من الضروري لهذه المنظمات من مواكبة هذه التحديات والتغيرات؛ لتتمكن من البقاء والاستمرارية. واستلزم هذا الأمر ضرورة العمل بطريقة إبداعية مغايرة مع الطرق التقليدية.

ولتبني العملية الإبداعية وجني ثمارها، فلا بد من توفير جملة من المقومات المساندة والمساعدة لدعم هذه العملية وتجسيد ممارستها. سواء في المجال التنظيمي أو القيادي أو التقني أو الثقافي أو في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية وتعزيز دورها في المنظمات. وهذا يتطلب إحداث تغيرات جوهرية في ماهية الأسلوب والتقنية الإدارية من خلال توفير المقومات الأساسية للإبداع والتي ترتبط بشكل أساسي بالتحرر من القواعد، والمشاركة والاتصال، ووجود فرق العمل، وتنشيط التفاعل مع البيئة الخارجية، والعمل على تقليل الهرمية، وخلق البيئة الثقافية الداعمة، وبناء الرؤية الإستراتيجية المستقبلية، وممارسة النمط القيادي الملائم، وإضافة لما سبق لابد من أن تكون هنالك جهود مدروسة ومنسقة قائمة على أسس علمية ودراية لتلبية حاجات الأفراد والمنظمات في مجال العملية الإبداعية.

وانطلاقا من ضرورات تنمية العملية الإبداعية، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مدى توافر هذه المقومات الأساسية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الأردن، ودورها في إحداث تغيرات رائدة وإبداعية في مجال أعمال هذه المنظمات.

١-٤ أهداف وأسئلة الدراسة

تأتي هذه الدراسة للتعرف على مدى توافر مقومات العملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مدى توافر مقومات العملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن؟

ويتفرع عن هذا السؤال خمسة اسئلة فرعية وهي:

١. ما مدى توافر المقومات التنظيمية اللازمة للعملية الإبداعية والمتمثلة بخصائص الهياكل التنظيمية، وإجراءات وسياسات العمل في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن؟

٢. ما مدى توافر السمات والأنماط القيادية الملائمة واللازمة للعملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن؟

٣. ما مدى توافر الثقافة التنظيمية المساندة والداعمة للعملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن؟

٤. ما مدى توافر الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية والداعمة للعملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن؟

٥. ما مدى توافر واستغلال تكنولوجيا ونظم المعلومات الداعمة للعملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن؟

السؤال الثاني: ما هي أبرز التغيرات الرائدة والإبداعية في مجال أعمال المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الأردن خلال الثلاث سنوات الماضية؟

السؤال الثالث: هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توافر مقومات العملية الإبداعية وبين قدرة منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن على إحداث تغيرات رائدة وإبداعية في مجال أعمالها؟

السؤال الرابع: ما هي أبرز المعوقات التي تواجهها منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن والتي تحول دون تبنيها للعملية الإبداعية؟

السؤال الخامس: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية مثل العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإجمالية على مدى توافر مقومات العملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن؟

السؤال السادس: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المؤسسية مثل عدد العاملين ونوع القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة على مدى توافر مقومات العملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن؟

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

١-٢ مقدمة

يمثل الإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات. لذلك فإن المنظمات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها؛ يجب أن لا تقف عند حدّ الكفاءة، بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص فقط. وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك، بحيث تكون متميزة أفكاراً وأداءً وأهدافاً. وبتعبير آخر أن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد السمة المميزة لأدائها وخدماتها. كما أن للإبداع دور هام في بقاء المنظمة وتطورها سواء المنظمات الصغيرة والمتوسطة أو الكبيرة حجماً؛ فهو أداتها في التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وغيرها المحيطة بها. كما أنه يساعدها في مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل.

وفي الواقع فإن الإبداع هو عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل. وهو عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة، ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء؛ بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل وذو قيمة للمجتمع. وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد، مثل أفكار جديدة في القيادة،

والإشراف، وبناء الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات. أو طرق جديدة في تصميم العمل، أو تصميم الهيكل التنظيمي، أو إدارة المورد البشري، أو استغلال التكنولوجيا الحديثة.

وبما أن المنظمات الصغيرة والمتوسطة تواجه تحديات خطيرة، نتيجة ما برز من تطوّرات إقليمية ودولية، وما شهدته الأسواق المحلية والدولية مؤخراً من تعاظم في المنافسة التجارية. فالمنظمات التي تقع في هذه الفئة تقف على عتبة عصر جديد، لأن الاتجاهات والأحداث التي لا مفر من تأثيرها العميق على نوعية الحياة، تتوالى بسرعة فائقة. كما أن التكنولوجيات الحديثة، ولا سيما تكنولوجيا المعلومات، أصبحت تدخل في مجالات مختلفة، حاملة معها تغييرات في إدارة الإنتاج والممارسة التجارية. وكذلك يشهد هيكل سوق الصادرات الدولية تحوّلاً جذرياً بعد تطبيق اتفاق منظمة التجارة العالمية. وتواجه منظمات كثيرة، ولا سيما المنظمات الصغيرة والمتوسطة بعض الصعوبة في التكيّف مع الأوضاع الجديدة. ولذا، فإن الإبداع والابتكار يعتبر مسألة حاسمة في قدرة المنظمات الصغيرة والمتوسطة على تجاوز هذه التحديات. وفي هذا الجو الجديد، تكون القدرة التنافسية لهذه المنظمات مرهونة بقدرتها المستمرة على تحسين وتعديل منتجاتها وأساليبها ونمط عملها، وعلى التكيّف مع ظروف السوق المتغيرة على الدوام. وهذا يتطلب قدراً كبيراً من روح المبادرة، كما يتطلب إبداعاً ومرونة. وهذه هي السمات والملامح الجديدة للتجارة والأعمال اليوم.

وعليه سيتم في هذا الفصل وفي مبحثه الأول تناول العملية الإبداعية ومقوماتها الرئيسية، وكذلك التطرق إلى ابرز المعوقات التي تحول دون تبني هذه العملية. أما في مبحثه الثاني فسيتم التطرق إلى التعريف بمنظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة وخصوصاً في الأردن.

المبحث الأول: العملية الإبداعية ومقوماتها ومعيقاتها

٢-٢ تطور مفهوم الإبداع ونشأة الأفكار الإبداعية

من الناحية التاريخية ارتبط مفهوم الإبداع بالأعمال الخارقة التـي تقتـرن بـالغموض وتستعصي على التفسير حتى من قبل أولئك الأفراد الذين أتوا بها. ولا تزال المفاهيم المغلوطة التي ارتبطت بالظاهرة الإبداعية منذ أفلاطون وأرسطو تلقي بظلالها على ميدان دراسة الإبداع. ومن هذه المفاهيم مثلا القول بوجود علاقة بين الإبداع والعصابة وبين الإبداع وقـوى خارقـة خارج حدود سيطرة الفرد.

وحتى عهد قريب، وتحديدا منذ بدأ جالتون بحثه لفهم المحدد الوراثي للأداء الإبـداعي، كانت النظرة العبقرية للابداع وخبرة اليوريكا والإيحاء أو الاستبـصار المفـاجئ مـن ابـرز الموجهات في دراسة الإبداع. وفي عام ١٩٥٠ كان هنالك تحول كبير في هذه المفاهيم أطلـق شرارته الباحث Guilford في المؤتمر السنوي لرابطة علم النفس الأميركية. وكان من نتائجه تكثيف البحوث العلمية الجادة التي تناولت مفهوم الإبداع وإخضاعه لمنهجية التجريب.

أما برامج التدريب الموجهة لتنمية الإبداع فقد بدأت في الثلاثينات من القرن العـشرين في قطاع الصناعة. وفي الخمسينات انتقلت على يد بلوم Bloom إلى الجامعات علـى شـكل مشروعات مناهج ومقررات دراسية، وفي السبعينات انتشرت في المدارس على شـكل بـرامج لتعليم مهارات التفكير بصورة مباشرة (العمرية، ٢٠٠٥).

واليوم يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التـي تـسعى لتحقيـق الازدهار في ظل بيئات متغيرة وتنافسية. وقد ازدادت أهمية الإبداع عند المنظمات فـي ظـل ازدياد حدة المنافسة فيما بينها، وبخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمات إلـى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال.

كما كان لنظريات التشوش والتعقيد البيئـي (Chaos and Complexity Theories) أثر كبيراً في زيادة التركيز على العملية الإبداعية، فقد أصبح الإبداع من الوسائل الهامة التي تمكن المنظمات من العيش والاستمرار في مواجهة التغيرات وعلى مختلف المستويات البيئية (بكار، ٢٠٠٢). كما أصبح الإبداع مصدراً هاماً للتغلب على المشكلات التنظيمية الداخلية والوصول إلى مستوى إداري وتنظيمي متميز (Cummings and Oldham, 1997). ويلعب الإبداع في الوقت الراهن دوراً حيوياً في إظهار دور الإدارة في عالم الأعمال، وخصوصا بعد بزوغ فجر العولمة التي أباحت وأتاحت المعلومات لجميع المؤسسات والأفراد بشكل متواز وحر، وأذابت الحدود والمعيقات التي فرضتها الحكومات الوطنية سابقاً، حتى أن نظرية الرواج الدولي(*) أصبحت واقعا ملموسا بين الحين والأخر (طبيشات، ٢٠٠٤).

٢-٣ مفهوم الإبداع

ورد في "لسان العرب" تعبير بدع الشيء يبدعه بمعنى أنشأه وبدأه ، وأبدع الشيء بمعنى اخترعه على غير مثال (ابن منظور)، وفي قاموس (Webster's Dictionary, 1995) وردت كلمة الإبداع بمعنى "القدرة على الخلق أو الإيجاد". وطبقاً لقاموس (The Penguins Psychology Dictionary, 2001)، فإن الإبداع هو "عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحداثة" (نقلاً عن جلدة وعبوي، ٢٠٠٦).

أما من الناحية الإصطلاحية فإن مهمة الباحث الوصول إلى عبارة واضحة تلخص معنى الإبداع، وتكشف عن الأساليب الممكنة لتنميته ورعايته. وقد لا تنتهي هذه المحاولة إلى

(*) نظرية الرواج الدولي: وهي نظرية في التسويق طورها البروفسور "تيودور ليفيت" في جامعة هارفرد، مفادها أن السلع يمكن تسويقها دوليا بعد أن كان تسويقها حصرا على المستوى المحلي أو الوطني؛ وذلك بسبب تجانس اتجاهات ورغبات المستهلكين حول العالم، وغياب الفروق الثقافية بسبب ظاهرة العولمة.

نتيجة شافية؛ نظراً للتباين الهائل بين النظريات التي تناولت الإبداع. حيث أنه بين النظرة المحافظة والنظرة المتحررة تقع اتجاهات القياس النفسي والتحليل النفسي والاتجاهات المعرفية والسلوكية والتاريخية واتجاه السمات الشخصية والدافعية لدراسة الإبداع.

وهنالك من يميز بين نوعين من الإبداع: شخصي، يمكن تعليمه لأي كان؛ وحضاري يستلزم وجود موهبة أو قدرة عقلية عالية. وفي الحالين ينظر للإبداع كظاهرة متطورة بدءً من مرحلة الرضاعة. وفي الوقت الذي يحشد أصحاب اتجاه القياس النفسي طاقاتهم للبرهنة على إمكانية قياس الإبداع بأدوات موضوعية وصادقة، هنالك فريق آخر يعد ذلك أشبه بالخيال (عصفور، ١٩٩٣).

وخلال العقود القليلة الماضية اتسعت دائرة البحوث ودراسات الإبداع، وتجاوزت الدوائر التربوية، وربما سبقتها في ذلك المؤسسات الصناعية والتكنولوجية والمالية. وتناولت هذه الدراسات محاور عدة من بينها:

-تعريف الإبداع؛

-قياس الإبداع ومستوياته؛

-تعليم التفكير الإبداعي وحل المشكلات؛

-خصائص الأشخاص المبدعين، والمناخ الإبداعي، والنواتج الإبداعية؛

-العلاقة بين الإبداع والذكاء والموهبة والدافعية والخبرة السابقة والقيادة والصدفة الإيحاء.

وتشير المراجع المختلفة إلى أن الإبداع مفهوم مركب من مفاهيم علم النفس المعرفي. اختلف الباحثون المتخصصون في تعريفه، لدرجة أنه ربما يصعب حصر جميع هذه التعريفات المتناثرة. كما وجد أن هذه التعريفات يمكن تصنيفها ضمن أربعة اتجاهات رئيسية، وهي (Im, 1999; Rhodes, 1961):

-تعريفات محورها المناخ الذي يقع فيه الإبداع، ويتبناها علماء الإجتماع وعلماء الإنسان؛

-تعريفات محورها الإنسان المبدع بخصائصه الشخصية والتطورية والمعرفية، ويتبناها علماء نفس الشخصية؛

-تعريفات محورها العملية الإبداعية ومراحلها وارتباطها بحل المشكلات وأنماط التفكير و معالجة المعلومات، ويتبناها علماء النفس المعرفيون؛

-تعريفات محورها النواتج الإبداعية والحكم عليها على أساس الأصالة والملائمة، وهذه التعريفات هي الأكثر شيوعاً؛ لأنها تعكس الجانب المادي والملموس لعملية الإبداع، وهذا هو جوهر مفهوم الإبداع الكلاسيكي.

ويمكن التوفيق بين هذه الاتجاهات إذا اعتمدنا أحد التعريفين التاليين للإبداع بالمفهوم الكلاسيكي (السرور، ٢٠٠٢: ١١):

- "الإبداع مفهوم من مفاهيم علم النفس المعرفي، يضم سمات استعداديه معرفية، وخصائص انفعالية تتفاعل مع متغيرات بيئية؛ لتثمر ناتجاً غير عادي تتقبله جماعة ما في عصر ما؛ لفائدته أو لتلبية حاجة قائمة".

- "الإبداع مزيج من القدرات، والاستعدادات، والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية؛ لتؤدي إلى نتاجات أصيلة وجديدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة، أو خبرات المؤسسة، أو المجتمع، أو العالم، إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في احد ميادين الحياة الإنسانية".

وتناول كل من (Adam, *et al*, 1988) الإبداع في المنظمات على اعتبار أنه عملية تناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن، وهو بذلك عملية تجديد مستمرة تشمل كل المنظمة، وهو جزء مهم من إستراتيجية أعمالها وممارساتها اليومية. والإبداع هو أيضا الإنتاج

والاستثمار الناجح للأمور الجديدة غير المألوفة، بغرض إيجاد حلول جديدة للمشاكل، مما يجعل بالإمكان تلبية احتياجات الأفراد والمجتمع.

وإذا نظرنا إلى ماهية الإبداع في ضوء العلوم الاجتماعية فإننا نجد أن (الطيب، ١٩٩٨: ٢٠) يعرفه بأنه "استجابة مستحدثة (New Response) وأكثر جدوى وفعالية لمنبه (Stimulus) قائم في البيئة الاجتماعية أو الطبيعية. ويتجلى في هذه الاستجابة التعبير عن النفس بتلقائية تخلو من الإتباعية للمعايير السائدة في مجال معين، للتغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة ".

أما (عبد الفتاح، ١٩٩٥: ٥) فيعرف الإبداع على انه "قدرة الفرد على الإنتاج، إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة، كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير". ويرى (هيجان، ١٩٩٩) أن الإبداع قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات.

في حين عرف كل من (Higgins and Morgan, 2000: 117) الإبداع على أنه "القدرة على دمج المعارف المختلفة بطريقة جديدة لإنتاج معرفة جديدة ذات قيمة ومفيدة للمجتمع". ويرى (Marinus, 2000) أن الإبداع هو العملية التي تعطي شيئاً لم يكن موجوداً مسبقاً. أما الإبداع عند (Davila *et al*, 2006) فهو كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه، بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها، فضلاً عن مخرجاتها إلى بيئتها.

ويمكن تعريف الإبداع أيضا بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة. وعادةً لا يقتصر الإبداع

على الجانب التكنيكي؛ لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب، بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية (الصرن، ٢٠٠١). فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة. لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف، ومن ثم إيجاد الحل المناسب.

ويرى (Simpson, 2001) أن الإبداع شكل من أشكال المبادرة التي يقوم بها الشخص للتخلص من النمط المألوف والعادي في التفكير، والخروج بنمط تفكيري جديد. في حين يرى (Wolpert, 2002) على أن الإبداع هو السعي وراء فرص أعمال جديدة بشكل جذري، واستغلال التكنولوجيات الجديدة، وتقديم التغيير في المفهوم الجذري للمنظمة.

ويعرف (Daft, 2004) الإبداع على أنه القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة؛ فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة.

ويرى (Smith, 2005) أن الإبداع عملية يصبح فيها الفرد حساساً للمشكلة، وأكثر إدراكاً للمعلومات، ووضع الفروض، واختبار صحتها، وإجراء تعديل على النتائج، وتعتمد على مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية ويحتاج الفرد إلى توافر بيئة داعمة له.

أما (Martins and Terblanche, 2003) فقد نظرا إلى الإبداع على أنه القدرة على خلق أفكار جديدة وذات قيمة سواء أكانت على مستوى السلع أو الخدمات، أو العمليات، أو الإجراءات ذات العلاقة بالعمل.

ويرى البعض أن الإبداع مفهوم متعدد الأبعاد ومعقد، وعليه من الصعب إيجاد تعريف شمولي ومتسق له (Isaksen *et al*, 2001; Sternberg, 1999). وعليه يمكن للباحثة تعريف

الإبداع على انه عملية منتجة من الفرد يستخدم فيها تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط بـــه مـــن مثيرات مختلفة، لإنتاج شيء جديد ومفيد ونافع بالنسبة له أو بالنسبة للبيئة المحيطة به.

٢-٤ الإبداع والابتكار

تطرق الباحثون لمفهوم الإبداع (Creativity) من زوايا مختلفة تبعاً لتباين فلسفة كل منهم ونظرته إلى الإبداع، وميز بعضهم بينه وبين مفهوم الإبتكار (Innovation) وأعطي لكل مفهوم تعريفا خاصا به.

فالإبداع بالنسبة لـ (Anderson, 1996) هو عملية البحث أو استخدام ارتباطات غيـــر مألوفة بين المواضيع، الناس، والأفكار. ويضيف أن بعض الكتاب يعتقدون بان الإبداع يعتبـــر سبباً في الابتكار، أما الآخرين فقد اعتبروا أن الابتكار ينتج عنه أفكار إبداعية.

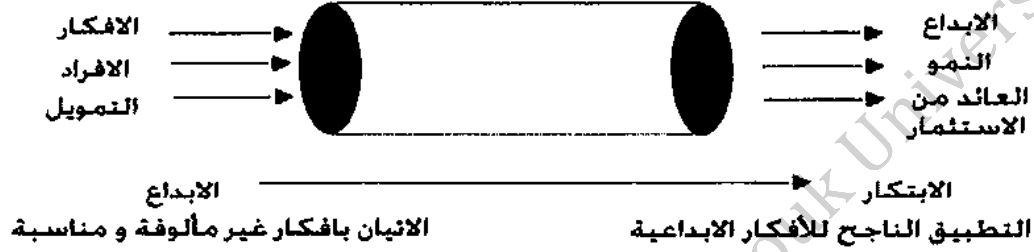
أما (أيوب، ٢٠٠٠) فقد نظرت إلى الابتكار على انه "عملية تتمثل في ظهور ناتج جديـــد يعتمد على خصائص الفرد الفريدة أو الاستثنائية من جهة، ومن الحوادث والأشخاص والأشياء المادية والظروف المحيطة التي نشأ فيها الفرد من جهة أخرى".

وبالنسبة لـــ (Adam *et al*, 1988) فقد اعتبروا أن الابتكـــار هـــو الإنتـــاج النـــاجح واستيعاب واستثمار شيء جديد، يعرض حلول جديدة للمشاكل؛ وهذا يجعـــل بالإمكـــان تلبيـــة احتياجات الأفراد والمجتمع. والنقيض من الابتكار هو استخدام الأساليب القديمة والروتين.

ويوضح (Cook, 1998) الفرق بين الإبداع و الابتكار، وكما هو مبين بالشكل رقم (١)، على اعتبار أن الإبداع هو التفكير بأفكار غير مألوفة ومناســبة تــشمل: الأفكـــار، والأفـــراد، والتمويل (مدخلات للعملية الإبداعية). في حين أن الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية وتشمل: الإبداع، والنمو، والعائد من الاستثمار (مخرجات للعملية الإبداعية).

شكل رقم (١)

المدخلات-المخرجات للمنظمات الإبداعية



المصدر: (نقلا عن جديتاوي، ٢٠٠٢)

ومن الفروقات بين الإبداع والابتكار ما نقله (بكار، ٢٠٠٢) عن كل من (McAdam and McCelland, 2002; Wang and Pervaiz, 2002) حيث أن الابتكار عبارة عن عملية التفكر الذهنية والضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية، والتي تعمل على خلق أفكار جديدة بدرجة عالية من الأصالة والقيمة، وهي المرحلة الأولى والأساسية لعمليتي التحسين المستمر والإبداع. أما الإبداع فيعني تطبيق تلك الأفكار والحلول في الواقع التنظيمي حتى تظهر بأشكالها النهائية للمستفيدين.

ويرى (جلدة وعبوي، ٢٠٠٦) أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة. في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها. وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.

كما رأى بعض المفكرين والباحثين، بأن الإبداع هو القدرة على دمج عدة أفكار بطريقة فريدة أو القدرة على خلق توافق غير معهود بين الأفكار. أما الابتكار فهو تحويل الإبداع الفكري إلى نتائج ملموسة يمكن الانتفاع منها.

(Abernathy and Clark, 1985; Hargadon, 2003; Im, 1999; Tidd *et al*, ١٩٩٧; Robinson and Coulter, 2005).

أما الباحثة فترى أن الفرق بين الإبداع والابتكار يكمن في أن الإبداع هو مدخل من مدخلات الابتكار، بحيث يكون الإبداع الإتيان بفكرة أو مجموعة أفكار غير مألوفة، أما إذا وظفت هذه الأفكار في المجال العملي فإنها تعتبر ابتكارا.

٢-٥ أسباب تبني الإبداع في المنظمات

يمكن وصف الإبداع المؤسسي على أنه "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة" (هيجان، ١٩٩٩ نقلاً عن (Perri, 1993)).

ولا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها؛ بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضاً (رشيد، ٢٠٠٤). فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين، وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير (الزهري، ٢٠٠٢).

ويمكن إيجاز الأسباب التي تدعو المنظمات إلى تبني الإبداع كممارسة بما يلي (الفياض، ١٩٩٥):

١- الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية والتي تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.

٢- يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات، وطرق إنتاجها، وقصر دورة حياتها، على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية، وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة، وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة أرباحها، وزيادة قدرتها على المنافسة، والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة.

فمنظمات اليوم تعمل في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل وخصوصاً في ظل التحديات التي تفرضها ظاهرة العولمة، والتغييرات التقنية المتسارعة، والمنافسة الشديدة، وثورة المعلومات، والاتفاقيات الدولية بشأن اتفاقية التجارة الحرة وغيرها. ولذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة، وفي ذات الوقت بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات تتمكن من تطوير حلول وأفكار وأراء جديدة تمكنها من الاستمرار والنمو.

٢-٦ أنواع الإبداع ومستوياته

يظهر الإبداع في المنظمات في العديد من المستويات ومنها (الفياض، ١٩٩٥):

١. **الإبداع على المستوى الفردي**: بحيث يكون لدى الأفراد العاملين قدرات إبداعية خلاقة لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة، أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلا، وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها.

٢. **الإبداع على مستوى الجماعات**: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.

٣. **الإبداع على مستوى المنظمات**: فهناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها، وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وإبداع جماعي.

كما أن هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما (جلدة وعبوي، ٢٠٠٦ نقلاً عن (Damanpour, 1991)):

١. **الإبداع الفني**: بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج؛ أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

٢. **الإبداع الإداري**: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي، والعملية الإدارية والمناخ الاجتماعي في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

وقد قام البعض بتقسيم الإبداع إلى أنواع مختلفة أخرى، وهي (الصيرفي، ٢٠٠٣؛ جلدة وعبوي، ٢٠٠٦):

١. **الإبداع التعبيري (Expressive Creativity):** وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

٢. **الإبداع الإنتاجي (Productive Creativity):** وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.

٣. **الإبداع الإختراعي (Inventive Creativity):** ويتعلق بتقديم أساليب جديدة للعمل.

٤. **الإبداع الابتكاري (Innovative Creativity):** يشير إلى التطوير المستمر للأفكار، وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.

٥. **إبداع الانبثاق (Emergence Creativity):** وهو نادر الحدوث؛ لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة.

٢-٧ مكونات الإبداع وعناصره

يعتبر (Mackinon, 1961) أول من أشار إلى أن للإبداع ثلاثة عناصر وهي: "الشخص المبدع، والعملية الإبداعية، والموقف (المناخ) الإبداعي".

٢-٧-١ الشخص المبدع

يمثل هذا الاتجاه محور اهتمام علماء نفس الشخصية الذين يرون أنه يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة متغيرات الشخصية، والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية. وعلى سبيل المثال يبرز (Guilford, 1967) سمات الشخص المبدع في تعريفه المشهور: "الإبداع سمات استعداديه تضم طلاقة التفكير، ومرونة التفكير، والأصالة

والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات. وهي قدرات يمكن تصنيفها تحت مظلة التفكير الناقد".

وكان من ثمار هذا الاتجاه وضع عدد غير قليل من مقاييس الشخصية وتطويرها؛ بهدف الكشف عن الأفراد المبدعين. ويتم عادةً تناول وصف الشخص المبدع من خلال ثلاثة مجالات رئيسة، وهي (Plucker *et al*, 2004):

١- الخصائص المعرفية

يتفق الباحثون عموماً على أن الأشخاص المبدعين – برغم اختلاف ميادين إبداعهم – يشتركون في مجموعة من السمات والقدرات وأساليب معالجة المشكلات والمعلومات.

ويمكن أن نلخص الخصائص المعرفية العامة للمبدعين حسب رأي عدد من الكتاب والباحثين بما يلي: الذكاء المرتفع، الأصالة، الطلاقة اللفظية، قوة البيان، الخيال الواسع، القدرة على التفكير المجازي، المرونة، المهارة في اتخاذ القرار، القدرة على التفكير المنطقي، الاستقلالية في إصدار الأحكام، التكيف مع الأوضاع المستجدة، استخدام الصور الذهنية والتصنيفات الشاملة، القدرة على استيعاب المواقف المختلطة أو المشوشة، تفضيل التواصل غير اللفظي، استخدام المعرفة الموجودة كأساس لتوليد أفكار جديدة، إثارة الاسئلة المبدوءة بـ"لماذا" حول المعايير والافتراضات القائمة، التنبه للمواقف الجديدة وللثغرات في المعرفة والقدرة الفنية أو الجمالية على تحديد مشكلات جيدة للبحث والمتابعة (Akarakiri, 1998; Amabile, 1998; Steven and Burley, 1999; Sternberg and Dess, 2001).

وأورد (عبادة، ١٩٩٢) بعض السمات المعرفية للمبدع منها: الميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة، والاهتمام بما يحتمل الشك ويبعث على التنبؤ، وكثرة التساؤل عما يدور حوله، والقدرة على التحليل والاستدلال.

كما ذكر (ميخائيل ،١٩٩٩) مجموعة من الخصائص أو الصفات المعرفية التي تميز الشخص المبدع يحددها فيما يلي:

١- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة بالموقف:

فالمبدع لا يقنع بالوقوف على العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها، بل يتمتع بقدرة خارقة على الوقوف على علاقات جديدة لم تخطر ببال احد من قبل. وهذا لا يعني أن المبدع لا يستوعب العلاقات السابقة التي تم لغيره اكتشافها، فهو بالإضافة إلى استيعابه للعلاقات القديمة السابقة فإنه يضيف إليها علاقات جديدة كانت مختبئة وبعيدة المنال عن المهتمين بالموضوع الذي يضم تلك العلاقات والعلاقات الجديدة التي يكشف المبدع النقاب عنها.

٢- القدرة على استنطاق تلك العلاقات والإفصاح عنها:

فالمبدع لا يتوقف عند حدود إدراك تلك العلاقات الجديدة بل انه يقوم باستنطاق تلك العلاقات، أي تحويل المدرك الجديد إلى جسد حي يتمثل في الكلام المنطوق، أو الكلام المكتوب بالحروف أو الرموز أو الأداء العملي بربط جديد بين أجزاء لم تكن هنالك ارتباطات فيما بينها.

٣-الربط بين العلاقات الجديدة المكتشفة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها:

فالمبدع يقيم علاقات ديناميكية حية بين ما يتسنى له اكتشافه من علاقات جديدة وبين ما سبق لغيره اكتشافه من العلاقات. ولعله في هذه العملية العلائقية يكون قد كون مركباً جديداً.

٤- توظيف العلاقات الجديدة:

وهي التي تسنى للمبدع اكتشافها بالإضافة إلى العلاقات القديمة التي تم له استيعابها لتحقيق أهداف معينة، سواء كانت أهدافا اجتماعية يتطلبها المجتمع الذي يوجد به، أم يتطلبها المجتمع الإنساني بشكل عام، أم تكون مطالب شخصية يترسمها شخصياً ويهفو إلى تحقيقها.

وعليه فإن التفكير الإبداعي كأبرز سمة معرفية لخصائص المبدعين هو عبارة عن نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقا. ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد؛ لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة. ويستخدم الباحثون تعبيرات متنوعة تقابل مفهوم "التفكير الإبداعي" وتلخصه من الناحية الإجرائية مثل التفكير المنتج Productive والتفكير المتباعد Divergent والتفكير الجانبي Lateral (قاسم، ٢٠٠٠).

إن مراجعة أكثر اختبارات التفكير الإبداعي شيوعاً وهي اختبارات تورنس (Torrance, 1968) واختبارات جيلفورد (Guilford, 1967) تشير إلى أهم مهارات التفكير الإبداعي أو قدراته التي حاول الباحثون قياسها، وهي (العمرية، ٢٠٠٥):

١- الطلاقة Fluency

وتعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها.

٢- المرونة Flexibility

وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليس من نوع الأفكار المتوقعة عادة, وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف.

٣- الأصالة Originality

الأصالة هي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي, والأصالة هنا بمعنى الجدة والتفرد, وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية كمحك للحكم على مستوى الإبداع. وهي أيضاً القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الاستجابات غير المباشرة والأفكار الطريفة غير الشائعة (معوض، ٢٠٠٠).

٤- الإفاضة Elaboration

وتعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة أو لوحة من شأنها أن تساعد على تطويرها وإغنائها وتنفيذها. ويقصد بها الوعي بوجـــود مـــشكلات أو حاجـــات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.

ولقد أضاف (معوض، ٢٠٠٠) للمهارات السابقة مهارة التقييم، حيـــث أشـــار إلـــى أن عمليات الإبداع تحتاج في إظهار الأفكار إلى تقييم النشاط الإبداعي وإفرازه وتبني الأفضل. أما (الطيب، ١٩٩٨) فقد أضاف إلى المهارات السابقة وفرة الأفكار، فالإبداع يحتـــاج إلـــى وفـــرة فكرية، أي عدد كبير من الأفكار، فعليه أن يجمع اكبر قدر ممكن من الأفكار، وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ببعضها ويفاضل بينها ويختار الصالح منها.

٢- الخصائص الشخصية والدافعية

يتميز الأشخاص المبدعون بمجموعة من الخصائص الشخصية والدافعية التي قد يتـــوافر بعض منها لدى شخص مبدع ولا يتوافر لدى آخر. كما أن بعض هذه الخصائص قد يرد لـــدى بعض الباحثين ولا يرد لدى آخرين. ومن أكثر الخصائص الشخصية والدافعية التي تـــرد فـــي المراجع المتخصصة ما يلي: الرغبة في التصدي للمواقف العدائية، والقيام بالمخاطرات الذكية، المثابرة، والميل للبحث والتحقيق، وحب الاســـتطلاع، والانفتـــاح علـــى الخبـــرات الجديـــدة، والانضباطية، والالتزام بالعمل، والدافعية الداخلية المرتفعة، والتركيز على المهمـــات، وعـــدم التحرج في رفض أو مقاومة القيود المفروضة من قبل الآخرين، والتنظيم الذاتي لدرجة وضـــع قواعد خاصة للسلوك عوضاً عن إتباع قواعد الآخرين، والانشغال الذهني الذاتي، والتأثير على المحيط، والتأمل والانسحاب من المواقف الميئوس مـــن تطويرهـــا أو تعـــديلها (Akarakiri, 1998; Barab and Duffy, 2000; Simonton, 1999).

ومن بين الخصائص الشخصية الأقل تكراراً في المراجع المتخصصة: القدرة على تحمل الغموض، وتنوع الاهتمامات، والميل للعب بالأفكار، والسلوك بصورة غير تقليدية، والمعاناة من حدة الانفعالات، والحدس، والبحث عن المواقف المشوقة، والصراع بين الانسحاب أو الانعزال الاجتماعي وبين التوجه الاجتماعي، والصراع بين نقد الذات والثقة بالنفس، والدافعية للانجاز والاعتراف به، والحاجة للدعم والثناء والاهتمام، الأمانة، والشجاعة والحساسية نحو مشكلات الآخرين والتعاطف معهم (Baer, 1998).

٣-الخصائص التطورية

من الخصائص التطورية للأشخاص المبدعين أنهم غالباً من المواليد الأوائل في أسرهم، وأنهم عانوا من فقدان احد الوالدين أو كليهما، ومروا بمواقف حياتية غير عادية، وعاشوا في أجواء خصبة ومشجعة ومتنوعة. كما يوصفون بأنهم يجدون متعة بصحبة الكتب أكثر من المتعة بصحبة الناس، ويحبون المدرسة ويجيدون فيها، ويطورون عادات عمل ممتازة ويحافظون عليها، ويتعلمون كثيرا من الخبرات خارج الصف، ولديهم هوايات كثيرة ويقرؤون بفهم، ويكونون علاقات متينة مع الرفاق، كما أنهم يحافظون على بذل مجهودات كبرى في ميدان تخصصهم. ومن بين أكثر العوامل تأثيرا في تكوين اتجاهاتهم المهنية وجود النموذج أو المعلم القدوة في سنين حياتهم المبكرة (Plucker and Runco, 1999).

ويورد (معوض، ٢٠٠٠) الصفات والملامح الخاصة التي يتمتع بها الفرد المبدع وهي:

١- يتمتع بثقة كبيرة في نفسه نتيجة لموضوعية وجراءة الحكمة وتقديره للأمور.

٢- يكون لدى الفرد المبدع فكر حر مستقل أصيل له قيمته الخاصة ويتمتع بالاكتفاء الذاتي.

٣- يكون الفرد المبدع قادرا على وضع حلول للمشكلات المعقدة.

ويضيف (اللوزي، ١٩٩٩)، إن الإبداع صفة لا يستطيع المرء الاحتفاظ بها لوحـــده دون تقديم مساعدة و فائدة للآخرين، فالإبداع لا بد أن تصاحبه مقاومة الأنانية لان ذلك يضمن احترام الآخرين له. ويعتمد نجاح المبدع على رؤيته للجوانب المختلفة للبيئة المحيطة باعتبار أن للبيئة أثرا كبيرا على إبداع الأفراد ونجاحهم في أداء أعمالهم. فالشخص المبدع هو ذلــك الــشخص الناجح الذي يحاول أن يسلك أسلوباً مميزاً عن الآخرين في مواجهة وحل المشكلات التي تواجهه وهنا يتبع الشخص المبدع أسلوبين من التفكير الإبداعي لمواجهة وحل هذه المشكلات هما:

١- **التفكير التحليلي:** ويمثل النطق وتسلسل الأفكار وتحليلها للوصول إلى حل واحد يمكــن التنبؤ به مقدما.

٢- **التفكير الابتكاري:** وهو تفكير واسع التصور يتطلب انطلاقا فكريا بلا قيود أو حــدود؛ حيث يبحث هذا التفكير عن حلول و أفكار لا يمكن التنبؤ بهــا مقــدما نتيجــة لعــدم وضوحها.

وبناءً على الطرح السابق والمتعلق بخصائص وماهية الشخص المبدع، ترى الباحثة أن أهم خصائص الإداري المبدع هي:

- اخذ زمام المخاطرة والمثابرة، وممارسة الأعمال بحرة و استقلالية .
- الانفتاح الداخلي على الموظفين والخارجي على المواطنين.
- الميل إلى الفضول والبحث، وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- الأصالة والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير.
- وضوح الرؤيا فيما يجب القيام به، والبصيرة الثاقبة والخلاقة في تصور الحلول البديلــة للمشاكل.
- الثقة العالية بالنفس وبالآخرين، والقدرة العالية في التعامل مع الأفراد والتغيير.

- المرونة والقدرة على التكيف والتجديد، والتطلع الدائم نحو التغيير.
- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، والتلقائية والمرونة، وتشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي.
- الرغبة القوية في الانجاز العالي.

٢-٧-٢ العملية الإبداعية

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة ومعبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني. وتتضمن هذه العملية النضوج العقلي للأفكار وموضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع. وحتى يكون الإبداع قائماً على الحقيقة، فإنه لا بد وأن تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن للآخرين الاستفادة منه بقدر المستطاع، خاصةً إذا استند إلى أدلة تثبت حقيقته وواقعيته وصحته (جلدة وعبوي، ٢٠٠٦).

ويعتبر تصنيف علم النفس الأمريكي (Wallas, 1926) بشأن مراحل وخطوات العملية الإبداعية هو الأكثر شهرةً وتداولاً، حيث يمر السلوك الإبداعي كما يراه بخمسة مراحل هي:

١- **مرحلة الاهتمام (Interest)**: تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة، إذ لا بد من وجود شيء يفرض نفسه.

٢- **مرحلة الإعداد (Preparation)**: وتتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة محور اهتمام المبدع، ومن هنا تبدأ نقطة التفكير.

٣- **مرحلة الاحتضان (Incubation)**: في هذه المرحلة يتفرغ الفرد لأفكاره و المعلومات التي جمعها إلى أن يجد حلا. وفي هذه المرحلة يحصل تفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع المشكلة أو البحث.

٤- **مرحلة البزوغ/ الشروق (Illumination):** وفي هذه المرحلة تنبثق وبشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية، ويقوم فيها المبدع من إعادة ترتيب لأفكاره وبما يسمح له بالوصول إلى ما قد يمثل حلاً مناسباً. وعليه في هذه المرحلة يظهر الحل الذي يبحث عنه الفرد المبدع.

٥- **مرحلة التحقق (Verification):** وفي هذه المرحلة يستعين الفرد المبدع بالوسائل والأساليب المتاحة للتحقق من صحة الحل ولتحديد طرق تطبيقها، وما هي مضاعفات التطبيق، والمستلزمات المطلوبة لذلك، وعندها يبدأ بالتطبيق الفعلي له.

وقد أضاف كل من (Gluck *et al*, 2002) إلى المراحل السابقة، وبعد مرحلة الإعداد، مرحلة أخرى تتطلب قيام الشخص المبدع بتركيز اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة، وأطلقوا على هذه المرحلة "مرحلة التركيز" (Concentration).

وهنالك من يرى أن العملية الإبداعية تمر بمرحلتين أساسيتين هما (Davis, 1983):

- **مرحلة الفكرة العظيمة:** وهي فترة من الخيال والتي يبحث فيها الشخص المبدع عن الفكرة الجديدة المثيرة، ثم يتوجه التفكير للحل، وهنا يجب استخدام التفكير النظري و طرق التفكير المبدع.
- **مرحلة التوسع والتطوير:** و هي إيجاد المتطلبات لتطوير الفكرة وتحقيقها، وكذلك الأدوات البسيطة التي يمكن استخدامها، ومن ثم القيام بالعمل النهائي الإبداعي. فالفنان يمكن أن يجمع المواد ويعمل استكشافات أولية، ومن ثم القيام بالعمل النهائي الإبداع، وأيضا على الباحث العلمي تنظيم تفصيلات والقيام بالعمل لتحقيق فكرة عظيمة.

ويجب ألا ننسى أن هنالك توضيحاً لمراحل العملية الإبداعية عن طريق تعريف الإبداع أو تعريف العملية الإبداعية، والمتمثل في مراحل حل المشكلة الإبداعي والوارد في نموذج مراحل العمل الإبداعي والمعد من قبل (Ozbourn and Barties) في العام ١٩٦٧، حيث يشمل خمس مراحل لتطور العمل الإبداعي. وتبدو مراحل هذا النموذج في الخطوات التالية (Runco, 2004):

١- **اكتشاف الحقيقة:** وتتضمن قائمة تحتوي على جميع ما يعرفه المبدع عن المشكلة، جمع كافة المعلومات الموضحة للمشكلة والشعور بها، ووضع اسئلة مثل: ماذا؟ متى؟ أين؟ لماذا؟ كيف؟.

٢- **اكتشاف المشكلة:** وهي إيجاد المشكلة و تحديدها و تعريفها، والمبدأ الأساسي هنا هو تعريف المشكلة بشكل واضح وذلك لتحديد طبيعة الحل.

٣- **إيجاد الفكرة:** وهي مرحلة الحفز الذهني والتفكير المتشعب، وفيها يتم جدولة الأفكار بشكل حر وبدون نقد أو تقييم.

٤- **اكتشاف الحل (التقييم):** وهي مرحلة جدولة المحكات لتقييم الأفكار.

٥- **القبول:** مرحلة قبول الفكرة (الحل الأمثل) والتفكير بالطرق التي ستؤدي إلى تحقيق أفضل للأفكار المنتجة.

أما (Stein, 1987) فيرى أن مراحل العملية الإبداعية لا تحدث وفق تسلسل منتظم ومرتب فهي تتداخل وتمتزج معاً، وعليه فقد اقترح (٣) مراحل للعملية الإبداعية قائمة على أسلوب البحث العلمي، وهي: تكوين جملة من الفروض، واختبار الفروض المتشكلة، وتقديم الإنتاج الإبداعي وتوصيله للآخرين.

ومن خلال العرض السابق لمراحل وخطوات العملية الإبداعية، ومن خلال اطلاع الباحثة على جملة من التصانيف ذات العلاقة. ترى الباحثة إن جميعها ينظر للإبداع كعملية على انه مجموع خطوات متتالية يبدأ بادراك المشكلة أو الموقف الذي تنبع منه الحاجة إلى الإبداع، حيث يتم جمع المعلومات من خلال تركيز الجهود الفردية والجماعية، وتستمر عملية التحليل والبحث إلى أن تظهر الحلول والأفكار الأولية، حيث يبدأ الفرد بعملية التجريب لمعرفة مدى ملائمة هذه الأفكار للواقع العملي، وتستمر هذه المرحلة إلى أن يتم التوصل إلى الحل النهائي.

٢-٧-٣ المناخ (الموقف) الذي يقع فيه الإبداع

يتبنى هذا الاتجاه علماء الاجتماع وعلماء الإنسان (Anthropologists) وبعض علماء النفس الاجتماعي. ويرى أنصار هذا الاتجاه أن الإبداع ظاهرة اجتماعية وذات محتوى حضاري وثقافي. وان الفرد يصبح جديراً بوصف "المبدع" إذا تجاوز تأثيره على المجتمع حدود المعايير العادية. وبهذا المعنى يمكن النظر للإبداع كشكل من أشكال القيادة التي يمارس فيها المبدع تأثيراً شخصياً واضحاً على الآخرين. إن تقبل مجتمع ما واعترافه بقيمة وأهمية عمل ما شرط أساسي لتفريد هذا العمل وإبرازه في سجل الحضارة الإنسانية (إبراهيم، ٢٠٠٢).

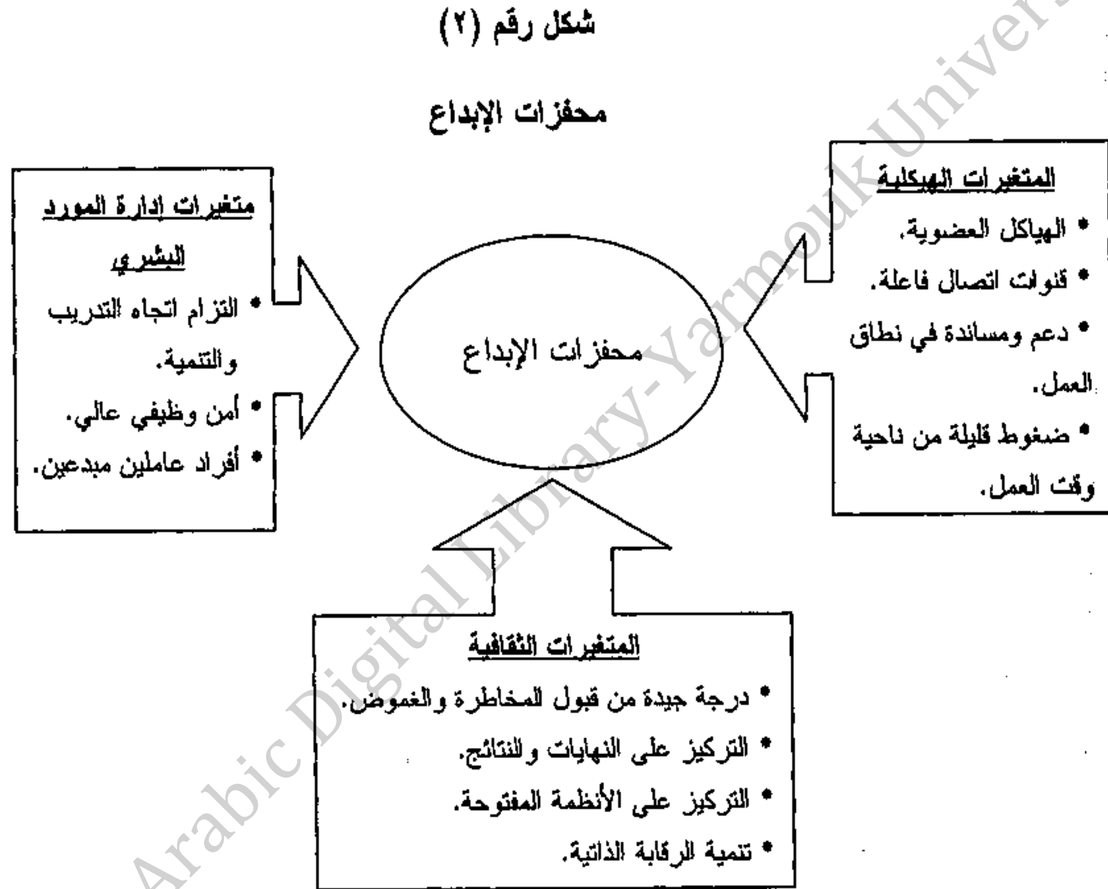
ومن الناحية الإدارية، يجب على المنظمات أن تعمل على خلق المناخ المناسب لتحفيز وتعزيز الإبداع، ليتسنى لها من الحصول على المنافع والفوائد المرجوة منه. ولقد ناقش كل من (Anderson and King, 1993) مجموعة من العوامل التي من الممكن أن تؤثر على عملية الإبداع وبخاصة في المنظمات. وهذه العوامل هي: الأفراد، والبناء التنظيمي، وحجم المنظمة ومصادرها، وإستراتيجية المنظمة، والمناخ التنظيمي، وبيئة المنظمة.

وقد أضاف (Cook, 1998) الأنماط القيادية كعامل مؤثر على حفز الإبداع . في حين يرى كل من (Robinson and Coulter, 2005) أن هنالك جملة من المتغيرات المتعلقة

بالهيكلة التنظيمية (Structural Variables)، والأبعـــاد الثقافيـــة (Cultural Variables)، ومتغيرات ذات علاقة بالمورد البشري (Human Resource Variables)، تعمل على تحفيز العملية الإبداعية. ويبين الشكل رقم (٢) ابرز هذه المتغيرات.

شكل رقم (٢)

محفزات الإبداع



Source: Robinson and Coulter, 2005, Management, Prentice Hall, P.329.

كما أكد (Hamel, 2002) بخصوص دور تكنولوجيا المعلومات كعامل أساســي لــيس فقط في إيجاد عملية إبداعية أو منتج إبداعي، ولكن إحداث مفهوم إبداع الأعمال.

وعليه سيتم التطرق إلى جميع العوامل السابقة كلاً على حدى، لتبيان أهمية هذه العوامل في خلق مناخ محفز على الإبداع في المنظمات، والكشف عن دورها في تشجيع الأفراد العاملين لتبني العملية الإبداعية في ممارساتهم للأعمال المناطة.

٢-٧-٣-١ العوامل (المقومات) المتعلقة بالهياكل التنظيمية

لابد أن يأخذ تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بعين الاعتبار حقيقة أساسية مفادها "أنه ليس هناك هيكل مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات في كل الأوقات ولكل مستويات الهيكل التنظيمي" (Robinson and Coulter, 2005: 241). فأي تفاوت معين في طبيعة الأعمال السائدة في المنظمة، أو في طبيعة الظروف البيئية، أو الأهداف المراد تحقيقها يؤدي بشكل أو بآخر إلى خلق جوانب الاختلاف في طبيعة الهيكل التنظيمي وتصحيحه.

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في الإسهام بمتطلبات العمل الإداري الإبداعي، فإنه لابد من اتسامه بالخصائص الآتية (Daft, 2004):

أ- التوازن:

يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

ب- المرونة:

يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية، التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

ج- الاستمرارية:

يشير مبدأ الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية، وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استنزاف التغيرات المستقبلية، بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

ومن هنا تظهر بوضوح أهمية اعتماد القواعد الموضوعية في تصميم الهيكل التنظيمي بما يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بشكل مستمر وبكفاءة، ويسمح بتحفيز العملية الإبداعية.

ويرى (Ahmad, 1998) إن للهيكل التنظيمي دور في تحفيز الإبداع يتجلى بالأمور التالية:

- التحرر من القواعد.
- المشاركة، والاتصال وجها لوجه، وتقليل الخطوط الحمراء.
- وجود فرق عمل، والتأكيد على التفاعل الإبداعي.
- محاولة اخذ الأفكار من البيئة الخارجية وبشكل مرن.
- التقليل من الهرمية، بحيث يسمح بتدفق المعلومات من الأعلى للأسفل، وبشكل مشابه لتدفقها من الأسفل للأعلى.

ويرى (عبد الفتاح، ١٩٩٥)، أن التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع، يعتبر عامل تنظيمي مهم في حفز الإبداع لدى الأفراد العاملين. كما أن العديد من الباحثين أشاروا إلى أن العوامل الهيكلية لها أثر على الإبداع من خلال الأمور التالية (Damanpour, 1991; Saleh and Wang, 1993; Sorensen and Stuart, 2000; Amabile *et al*, 2002) :

١- الهياكل العضوية (Organic Structure) تؤثر وبشكل ايجابي على الإبداع. والسبب أن هذه الهياكل تتسم بالرسمية القليلة، واللامركزية، والمرونة، والتكييف مع المتغيرات.

٢- تساهم الموارد (مالية، أدوات، تسهيلات، معلومات) في تحفيز الإبداع ودعمه. وخصوصاً في المراحل الأولى للإبداع. بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة.

٣- باستطاعة المديرين أن يؤثروا على الإبداع عن طريق تصميم فرق عمـل. فأعـضاء الفرق تختلف بالمهارات الثقة والشفافية في انتقال المعلومات والاتـصالات والالتـزام بالعمل.

٤- تقليل ضغوط العمل والوقت المطلوب لأداء المهام يسهم وبشكل ايجابي في خلق الإبداع وحفزه.

٥- العمل الذي يحتوي على تحضير داخلي يتصل اتصالاً مباشراً بالأداء الإبداعي. فسمات العمل الذي يتعلق بالإبداع يتميز بالتعقيد, والاستقلالية، والتباين، والتغذية الراجعة.

وعليه، فإن خلق هيكل تنظيمي يدعم ويشجع حرية التفكير وديمقراطية العمل، وتنميـة روح التعاون والمشاركة والعمل الجماعي يعتبر من الأمور الهامة لتنمية وتطوير الإبداع.

٢-٧-٣-٢ العوامل (المقومات) المتعلقة بالقيادة الإدارية

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركة الجماعة ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني، وفي حفز الإبداع وتنميته لدى الأفراد العاملين (عباس، ٢٠٠٤). وغالباً ما تكتسب هذه الجوانب أهمية خاصة في ميادين العمل؛ حيث أنها تلعب دوراً مهماً في التـأثير على أداء العمل وعلى اتجاهات العاملين النفسية وتحقيق متطلبات الرضا.

ويكمن جوهر العملية القيادية (Leadership Process) في قدرات الفرد الذاتية التـي يخلق من خلالها تأثيراً في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين، حيث يمتلك الفرد من خلال الأثر القيادي إمكانية التأثير في الآخرين. ويتميز القائد عن سواه من أعضاء جماعة العمل أو المنظمة ككل بكونه الفرد الذي يمتلك تلك القدرة التأثيرية بالمقارنة مع غيره، من خلال الآثار الاجتماعية التي يتركها في الآخرين؛ لأن القيادة حركة تأثيرية متكاملة تعمل في إطار التجمعات

البشرية حينما تتوافر أجواء التفاعلات الاجتماعية بين عدد معين من الأفراد. فهي كظاهرة اجتماعية لا تنمو في فراغ إطلاقا وإنما وسط التجمع البشري الفعال (Judge *et al*, 2002).

وتتأثر القيادة الفردية بالعديد من المتغيرات، فهي تظهر في حركة التفاعل الرسمي للفرد من خلال تأثيره في تابعيه أو مرؤوسيه، بحكم السلطة الرسمية التي يمتلكها. كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد حينما يظهر أحدهم متمتعاً باحترام واعتزاز الآخرين في هيكل جماعة العمل (Vroom, 2000).

وهكذا فلا يعد الدور القيادي حكراً على الطابع الرسمي، بل قد يكون الإطار الرسمي لفرد غير محقق للتأثير المطلوب بدرجة عالية بالمقارنة مع التأثير الذي يحققه في إطار التفاعلات غير الرسمية للأفراد، فالقيادة حركة متفاعلة من الآثار الاجتماعية تتسم بالاستقرار والاستمرار. لذلك يمكن القول بأن فعالية القيادة لا تظهر بالمواقف غير المتكررة أو ذات الآجال القصيرة في التفاعلات الاجتماعية أو المواقف المحددة. فالقائد يرتبط مع الآخرين (الجماعة) بعلاقات تفاعلية متبادلة متكررة، وتتميز بالاستقرار والاستمرار والنمو وفاعلية التأثير.

وليس هناك من اتفاق عام بين الباحثين والمتخصصين على تحديد مفهوم موحد للقيادة، بل إن هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بالقيادة، يتناول كل منها بعض جوانبها، فقد عرف تيد Tead القيادة على "أنها الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحاً لهم جميعاً، ويرغبون في تحقيقه، وهم مرتبطون معاً في جماعة واحدة متعاونة" (نقلاً عن الشماع وحمود، ٢٠٠٠).

كما عرفها البعض على أنها انعكاسات لقوى الشخصية التي يتمتع بها فرد دون غيره في توجيه ورقابة الآخر، وتحقيق إمكانية توافقهم مع توجيهاته لتحقيق الهدف (Kirkpatrick and Lock, 1995; Fernandez and Vecchio, 1997).

ويعرّفها كل من (Robinson and Coulter, 2005) بأنها "قدرة التأثير في الجماعة لتحقيق الأهداف المبتغاة". كما عرّفها (Kreitner and Kinicki, 2000) على أنها "عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على مشاركة طوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة".

ويضيف (حريم، ١٩٩٧) أن من التعاريف الأكثر وضوحاً هو التعريف الذي يقترحه (Ivancevich) وزميله بأن القيادة هي "المقدرة على التأثير – من خلال الاتصال– على أفعال الآخرين، أفرادا وجماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة".

ومن خلال التعاريف السابقة، يتضح بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين، وحفزهم على التعاون للقيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم، وتوجيه طاقاتهم واستثمارها إلى أقصى الدرجات للوصول إلى ما تطمح إليه المنظمة وما تضعه من أهداف.

ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جاداً على تحسين مقدرته على معرفة المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، وتحليلها بشكل عقلاني لتكوين الرؤية الواضحة والمتوافقة مع حاجات كل من المستهلكين والأفراد العاملين في المنظمة (Schriesheim *et al*, 1974).

وعليه فإن قائد القرن الواحد والعشرين لا بد أن يتمتع بالرؤية (Vision) والتفكير الإبداعي (Creative Thinking) (Dvir *et al*, 2002).

كما أن امتلاك القائد الإداري للمهارات التمييزية لنقاط الضعف والقوة في المرؤوسين وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف، تعتبر من المهارات القيادية اللازمة لتنمية الإبداع لهؤلاء المرؤوسين (Steckler and Fondas, 1995).

وقد أورد كوك (Cook, 1998) الأنماط القيادية التي تحفز الإبداع وهي:

– التقليل من السيطرة وتجنب البيروقراطية، والوضوح, وتشجيع السلوك الايجابي.

- الميل إلى القيادة بدلا من الإدارة، وقبول المخاطرة والثقة.
- جعل ذوي الاختصاصات المختلفة للعمل مع بعضهم في حل المشكلات.

ويرى (Adam *et al*, 1988) أن من الأمور التي تعمل على خلق مناخ محفـز للإبـداع داخل المنظمات ومن خلال القيادة، ما يلي:

أ- **توجيه العمل الإبداعي**، وذلك من خلال:

- اهتمام القائد بالأفكار الجديدة.
- أن يكون التغيير مبني على خطة عمل.
- السرعة في التغيير عندما تكون الطرق وآليات العمل متوفرة.

ب- **تطوير القدرات الإبداعية**، وذلك من خلال:

- الاهتمام بالأفكار التي يقدمها العاملين بغض النظر عن المراكز الوظيفية.
- اعتبار القدرات الإبداعية من متطلبات النجاح.
- الاهتمام بان تكون الأفكار الإبداعية قادرة على التغيير الفعال.

د- **إدارة تعليم الأفكار الجديدة**، وذلك من خلال:

- توفير مصادر خارجية للأفكار الجديدة.
- توفير أشخاص خبراء.
- توفير موظفين جدد بقدرات تعليمية عالية.

و- **اتخاذ قرارات حكيمة**، وذلك من خلال:

- توفير مصادر لتطوير الأفكار.
- الأخذ بعين الاعتبار ماهية الأفكار قبل اتخاذ الأفكار.
- توفير خطط للتنمية.

أما (Juniper, 1996) فقد تحدثت أن هنالك بعض الأمور التي من شـــانها أن تحفـــز الإبداع وتشجيعه في مجال القيادة الفاعلة، وهي:

- قيام القائد بتشجيع العاملين على التعلم واكتساب مهارات متخصصة.
- قيام القائد بتشجيع العاملين للأخذ بالأمور الصعبة والخروج عن المألوف.
- البعد عن النقد والسخرية للأفكار الخاطئة.
- التركيز على التغيرات من خلال العاملين بدلاً من المقارنة مع العاملين الآخرين.
- مكافأة العاملين على الأداء الفعال في العمل.
- محاولة إعطاء جميع العاملين الشعور بأنهم مالكين أثناء أداءهم للعمل.

وترى (الفرحان وآخرون، ٢٠٠١) ضرورة أن تبذل القيادة الإدارية جهدها في تهيئة المناخ التنظيمي الذي يشجع عل الإبداع وذلك من خلال:

١- تبني مجموعة من القيم والمبادئ التي تنمي التوجهات الإبداعية، والعمل علـــى وضعها موضع التنفيذ.

٢- تحقيق التكامل بين أهداف وحاجات التنظيم وأهداف وحاجات الأفراد العـــاملين فيه.

٣- إيجاد جو من الثقة يشجع الأفراد العاملين على طرح أفكارهم وأرائهم، وتقـــديم توصياتهم للإدارة العليا؛ لدراستها والاستفادة منها.

ومن أشكال القيادة الحديثة، والتي تمثل محوراً داعماً للعملية الإبداعية، ما يسمى بالقيادة التحويلية (Transformational Leadership) وهي تمثل عملية تغيير تعمـــل علـــى بنـــاء اهتمامات مشتركة بين كل من القادة والأفراد، للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة ومن خـــلال إنشاء علاقة تكافلية فيما بينهم، والتي تربط بين حاجات الأفراد ورغباتهم، وقدرة القيادة علـــى

فهمها، وتأسيس طموحات جماعية بناءً عليها، في سبيل إيجاد البيئة الملائمة التي تعمل على استقلالية الأفراد وتفويضهم (Cheng and Brown, 1998). كما وترى (أيوب، ٢٠٠٠) بأن النمط القيادي التعاوني الديمقراطي من الأنماط القيادية التي تشجع الأفراد العاملين على الإبداع.

ويمكن القول أن المحاور الرئيسية والتي طرحت الأبعاد القيادية وأثرها على العملية الإبداعية، تتركز أفكارها على إدارة التغيير والتطوير، وبناء قيم ورؤى تنظيمية مشتركة، كما تركز على بناء الثقافة التنظيمية المساندة للعملية الإبداعية.

٢-٧-٣-٣ العوامل (المقومات) المتعلقة بالثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة في أدبيات الإدارة بطرق متعددة، لعل أبسطها وأكثرها شيوعاً، أن الثقافة هي الطريقة التي ننجز بها الأعمال من حولنا، وكيفية النظر إلى الأشياء المحيطة بنا. وحسب رأي (Herbig and Jacobs, 1998) بأنها كل ما احتوته نظم الاتصال والتي تتضمن التصرفات العضوية والمكتسبة الملفوظة وغير الملفوظة للسلوك التعبيري لدى البشر. وهي كذلك مجموع طرق الحياة بما فيها السلوكيات المتنبئ بها، والاعتقادات والقيم واللغة والممارسات الحية الشائعة بين أفراد المجتمع. فهي نمط للقيم والسمات والسلوكيات المتشاركة بين الناس ضمن منطقة معينة.

ويرى (Gudmundson *et al*, 2003) أن الثقافة التنظيمية عبارة عن العادات والمعتقدات والقيم المشتركة بين أفراد المنظمة (نقلاً عن رواشدة، ٢٠٠٤). أما (Robinson and Coulter, 2005) فيعرفان الثقافة على أساس نظام من المعاني والمعتقدات المشتركة والتي يجذرها أفراد التنظيم ويحتكم إليها سلوكهم.

وعليه فإن وظيفة الثقافة هي تأسيس إطار للسلوك العام، ووضع معايير للأداء وطرق تعامل الأفراد بعضهم ببعض، وكذلك مع بيئتهم. الأمر الذي من شأنه تقليل الريبة، وزيادة القدرة على التنبؤ، وبالتالي زيادة فرص النمو والنجاة لأفراد المجتمع ومؤسساته (طبيشات، ٢٠٠٤).

كما أن عناصر الثقافة التنظيمية تتمثل في الجوانب التالية (جرادات، ٢٠٠٤):

١. **القيم التنظيمية:** وهي ما يعتبره الأفراد مهم بالنسبة لهم داخل التنظيم. فالاهتمام بالوقت والجودة والأداء يمكن اعتبارها قيم ايجابية .

٢. **المعتقدات التنظيمية:** وهي القناعات التي يحملها الأفكار داخل التنظيم، وتشكل عقائد راسخة لديهم، مثل: الإيمان بالعمل الجماعي، والمشاركة في صنع القرار.

٣. **الأعراف التنظيمية:** وهي المعايير التي تلتزم بها الأفراد في المنظمة، بدون اتفاق مسبق.

٤. **التوقعات التنظيمية:** وتتمثل هذه التوقعات بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب (Psychlogical Contract)، والذي يعني مجموعة من التوقعات يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

ويمكن إضافة **الرؤية المشتركة** كعنصر هام في الثقافة التنظيمية والتي تجعل الأفراد في المنظمة يعملون لأجل هدف مشترك وتبقيهم موحدين.

ويرى (Furnham and Gunter, 1993) أن الثقافة التنظيمية تشكل الاساس المشترك لعمليات الفهم، والإدراك، والاتصال، والتفاعل بين الأفراد في المنظمات، والذي من خلاله تتمكن المنظمة من القيام بمهامها على أكمل وجه. وتعتبر الثقافة التنظيمية أداة إدارية ومصدر مهم لتوجيه السلوك وإحداث التغيير. ويرى (Daft, 2004) بأن الثقافة التنظيمية القائمة على تشجيع وتحفيز القيم الريادية (Entrepreneurial Values)، وسرعة الاستجابة للتغييرات

البيئية، ودعم جهود التغيير، تعمل على تشجيع الإبداع وتنميته في المنظمات، وقد أطلق على هذه الثقافة "الثقافة التكيفية" (Adaptive Culture).

وتبين دراسة كل من (Claver and Liopis, 1998) أهمية الثقافة التنظيمية في التغيير. حيث أظهرت أن هناك حاجة إلى ثقافة تقبل التغيير كمكون في التنظيم، وكجزء من العمل اليومي. بمعنى آخر أن الثقافة يجب أن تحفز توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها سواء داخلياً أو في السوق؛ بهدف نهائي وهو: تحقيق الميزة التنافسية. إضافة إلى ذلك تؤكد الدراسة انه حتى تكون المنظمات مبدعة، فإن عليها أن تزيل المعيقات الثقافية أمام التغيير، لأن هذه المعيقات الثقافية ستجعل المنظمات تفقد ميزتها التنافسية.

ويرى (Adam *et al*, 1988) إن من الأمور التي تعمل على خلق مناخ محفز للإبداع داخل المنظمات هو بناء ثقافة إبداعية تقوم على:

- تشجيع الإداريون والأفراد العاملين للأخذ بزمام المبادرة.
- أن يكون هنالك أهداف للأفكار الجديدة.
- تقديم الدعم اللازم والمستمر للأفكار الجديدة.
- تشجيع جو من المساعدة والتحدي بين الأفراد.

ويؤكد (Williams, 2001) أن هنالك عدة عوامل تساعد في تحفيز الإبداع ومن أهمها: خلق ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع، وتعمل على تنميته، ومن خلال نظام للمكافآت والحوافز. ويعتبر (عبد الفتاح، ١٩٩٥) النقاط التالية من العوامل الهامة التي تساعد على خلق ثقافة تنظيمية تشجيع على الابتكار والإبداع:

- تحسين المناخ العام بالمنظمة، وجعله أكثر انفتاحاً وتقبلاً للرأي والرأي الآخر.
- تشجيع الأداء الابتكاري، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم، ودراستها بشكل جاد.

- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتكليفه بأعمال تمثل التحديات لفكره وقدراته؛ لكي تزكي فيه روح الإبداع والتطوير، وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط.

ويرى (Syrett and Lammiman, 1997) أن جعل الإبداع جزء من الثقافة التنظيمية والعملية الإدارية يعمل على تحسين وضع المنظمات ويضمن لها القدرة على البقاء والاستمرار.

أما عن كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع، فيرى (Tushman and O'Reilly, 1997) أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الإبداع بطريقتين: أولهما تنتج من خلال ممارسة المنظمة لنشاطاتها، والتي يتعلم منها الأفراد السلوكيات المقبولة، وكيف ينبغي أن تنجز الأعمال؟. وهذا بدوره يكون لديهم قناعات حول ما إذا كان الإبداع يشكل جزء أساسياً من عمليات المنظمة أم لا؟. أما الطريقة الثانية من طرق تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع يتأتي نتيجة انعكاس القيم الأساسية على شكل سلوكيات ونشاطات، وبالتالي على شكل هياكل وسياسات وممارسات إدارية، والتي تؤثر بدورها على الإبداع في المنظمات (رواشدة، ٢٠٠٤).

ومن المحاور الأساسية للثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع، قيم ومعتقدات المديرين حول حرية تبادل المعلومات، وقبول الأفكار الجديدة، ودعم التغيير (Martins, 2000). ويرى (George and Zhou, 2001) أن للثقافة الإبداعية في المنظمات جملة من الخصائص أبرزها:
- قبول الغموض (Acceptance of Ambiguity): حيث أن التركيز الكبير على التحديد (Specificity) والموضوعية (Objectivity) يحدان من تشجيع الإبداع.

- التركيز على الغايات أكثر من الوسائل (Focus on Ends Rather than Means): حيث يتم وضع أهداف واضحة، مع السماح للأفراد بالوصول إلى هذه الأهداف من خلال طرق مختلفة ومتنوعة؛ أي أن هنالك أكثر من إجابة صحيحة لنفس المشكلة.

- تقليل الرقابة الخارجية (Low External Control): يجب أن تكون الإجراءات، والتعليمات والسياسات، ونظم الرقابة على الأداء بالحد الأدنى.

- النظام المفتوح (Open-System Focus): ويتطلب تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع المستجدة في بيئة المنظمة، والاستفادة من عوامل التغيير الايجابي وبأسلوب إبداعي.

- قبول التعارض (Tolerance of Conflict): يجب تشجيع التنوع في الآراء، فالتوافق والاتفاق بين الأفراد أو الوحدات التنظيمية ليس بالدليل على الأداء العالي والكفاء.

إن عناصر الثقافة التنظيمية تشبه السلوك الروتيني، حيث أن القيم والمعتقدات المشتركة تؤثر على مستوى وتكرار النتاجات الإبداعية، وتؤثر على تدفق الأفكار الملائمة لتعزيز الابتكار (Galanakis *et al*, 2000). كما أن مظاهر الثقافة التنظيمية تؤثر على رضا ومعارف الأفراد العاملين، وقدراتهم على الاتصال وتبني عمليات التغيير (Alves *et al*, 2007). فانفتاحية وديناميكية الاتصال والتفاعل بين الأفراد، وجماعات العمل، والأقسام تسهل تقبل المناظير الجديدة والتي تفتح الأبواب نحو الإبداع والإبتكار (Mumford *et al*, 2002).

ويمكن الاستنتاج، بأن للثقافة التنظيمية تأثير بارز على قدرة المنظمة على الإبداع وذلك من خلال خلق بيئة ثقافية ترفع من قيمة ومكانة الإبداع في المنظمة، وتعتبر الإبداع أحد معايير جودة وكفاءة أداء الأفراد العاملين، مع ضرورة توفير الحافز للإبداع.

٢-٧-٣-٤ العوامل (المقومات) المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة مسؤولة عن تخطيط واستقطاب وتطوير وتحليل وتوصيف الوظائف والمحافظة على قوة العمل في المنظمة. وتهدف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة في المنظمة، وذلك من خلال رفع مقدرتهم على العمل والأداء الجيد والسلوك السليم، ثم إيجاد الدافعية والرغبة في العمل والإنتاج وحب المنظمة والانتماء إليها. وفي هذه الحالة تكون إدارة الموارد البشرية قد سعت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الموارد البشرية المدربة والمؤهلة ذات الإنتاجية العالية والسلوك المناسب (عقيلي، ١٩٩٦). ويجب التأكيد على ضرورة أن تكون لهذه الإدارة نظم معلومات متطورة تتلاءم وطبيعة التطورات الجذرية الحاصلة في المجالات المختلفة، نظم قادرة على مواجهة التحديات والعقبات، وتساعد في اتخاذ القرارات السليمة سواء المتعلقة منها بإدارة الموارد البشرية أو تلك التي ترتبط بالمنظمة بصورة عامة، ونظم قادرة على تفعيل وتجسيد الممارسات الإبداعية وتنميتها (قاسم، ٢٠٠٠).

وقد عرّف (درة والصباغ، ١٩٨٦) إدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة ، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفايتهم الفنية والعلمية والعملية ، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة".

كما ويعرّفها (Gordon, 1986: 10) بأنها "ذلك النشاط الذي يعني تقييم، تطوير، مكافأة وإدارة العاملين في المنظمة والجماعات العمالية، كما أنها تشتمل عملية التصميم والتنفيذ للأنظمة

الضرورية للتخطيط، وتطوير الموظفين وإدارة المهن وتقييم الأداء ونظام التعويضات العاملين وتحسين العلاقات العمالية".

في حين عرّف (عقيلي، ١٩٩٦) إدارة الموارد البشرية على "أنها ذلك النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها". وهي في سبيل ذلك تقوم بتنمية قدراتهم وطاقاتهم ومعاونتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجيتهم بمجموعة عمل متعاونة، كما أنها تبحث في أن توظف شروطاً عادلة للتوظيف وظروف عمل مرضية للجميع".

ويرى (المغربي، ٢٠٠١) بأن إدارة الموارد البشرية عبارة عن جميع الأنشطة الإدارية والمرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدرتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها ومن اجل تحقيق أهداف المنظمة. في حين يرى (Ivancevich, 1992) أن على إدارة الموارد البشرية الفاعلة أن تمتلك توجهاً نحو المستقبل لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها في المستقبل من خلال تقديم مستخدمين ذوي دافعية جيدة ومؤهلين وقادرين على إنتاج الأفكار الإبداعية وتنميتها.

وتهدف إدارة الموارد البشرية في نشاطاتها وممارساتها إلى تكوين وتنمية العنصر البشري والمحافظة عليه داخل المنظمة، بحيث تساهم في رفع كفاءة وفعالية المنظمة. كما وتساهم إدارة الموارد البشرية بكل وظائفها إلى تحقيق أهداف متعددة منها (عبيدات، ٢٠٠٣):

- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات العمل، والبحث عن مصادر الموارد البشرية، وتحديد عملها وفق متطلبات العمل؛ لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية، والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين (Denisi and Griffin, 2001).

- تنمية الأفراد وتحسين مهاراتهم وقدراتهم من اجل الاستفادة القصوى من جهودهم، إضافة إلى تقييم العاملين تقييماً موضوعياً في فترات دورية لتشجيع الاستمرار في العمل والتطلع لتطوير كفاءاتهم (زويلف، ٢٠٠١، الشنواني، ١٩٩٩).

- تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية، بحيث تقوم قدرة المنظمة على المنافسة (Khatri, 2000).

ويمكن تصنيف الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ضمن ثلاث مجموعات رئيسية وفق هدفها الذي تسعى إليه (عقيلي، ١٩٩٦):

– **المجموعة الأولى:** تهدف إلى تحقيق وزيادة المقدرة على الأداء وتشمل على الوظائف التالية:

***الاختيار والتعيين:** وهو النشاط المرتبط بالوصول إلى القرار الأفضل في اختيار الأفراد الأكفاء وفقاً لمتطلبات العمل (عباس وعلي، ٢٠٠٣). وهو الأداة الأساسية للمفاضلة بين الأفراد المستقطبين وفقاً للمعايير العلمية، والتعرف على الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه (السالم وصالح، ٢٠٠٢).

***التدريب:** وهو عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى إكساب الأفراد المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات الجديدة والمتخصصة المرتبطة بالأعمال؛ لتحقيق زيادة في معدلات الأداء، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة" (الفارس وآخرون، ٢٠٠٠).

***تخطيط وتنفيذ برامج الصحة والسلامة المهنية:** وهي البرامج التي تتعلق بحماية الأفراد العاملين على اختلاف نوعياتهم وطبيعة أعمالهم من أخطار الأعمال التي يزاولونه سواء الجسدية منها أو النفسية (عقيلي، ١٩٩٦).

– **المجموعة الثانية:** تهدف إلى تحقيق وزيادة الرغبة في العمل وإدخال السعادة إلى نفوس العاملين ورفع روحهم المعنوية، وتشمل على الوظائف التالية:

***التعويضات المباشرة:** وهي المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للأفراد العاملين لديها لقاء المساهمات التي يقدمونها لها (Denisi and Griffin, 2001).

***العلاقات الإنسانية:** وهي مجموعة من الأنشطة تتضمن قواعد وأسس تم وضعها على ضوء دراسات نظرية وميدانية عملية، الغاية منها تحسين الرضا الوظيفي، والالتزام والولاء التنظيمي، ومساهمة الأفراد العاملين إسهاما فعالاً في تحقيق أهداف المنظمة (عقيلي، ١٩٩٦).

-**المجموعة الثالثة:** وتهدف إلى مساعدة المجموعة الأول والثانية في تحقيق أهدافهما، وتشتمل على الوظائف التالية:

***تصميم وتحليل العمل:** وهو عملية دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات لعمل محدد، لغرض توضيح مواصفات العمل ومحدداته أو شروطه، وكذلك تقويمه (الهيتي، ٢٠٠٠).

***تخطيط القوى العاملة:** وهي العملية التي يتم بمقتضاها تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية للمنظمة ككل من حيث العدد والنوعية للفترة القادمة، وذلك في ضوء حجم المهمات والأهداف المقررة في الخطة العامة للمنظمة (الفارس وآخرون، ٢٠٠٠).

***استقطاب القوى العاملة:** وهو عبارة عن نشاط يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المنظمة، وفي ظل ما يظهره تخطيط القوى العاملة من نتائج (Fisher *et al*, 1999).

***تقييم أداء العاملين:** وهي عملية منظمة ومخطط لها مسبقاً، تعنى بتقييم كل موظف ضمن وظيفته؛ مبينة نقاط ضعفه ونقاط قوته، وتحديد الطرق المناسبة لتحسين أدائه. وتهدف هذه العملية إلى قياس نقاط الضعف ونقاط القوة في الجهود التي يبذلها الأفراد، والتي من خلال نتائجها تسارع الإدارة إلى تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف؛ كضمانة لزيادة فاعلية المنظمة (الدحلة، ٢٠٠١).

•**النظام التـــأديبي:** وهو العقوبات التي تفرض بحق الأفراد العاملين الذين يخالفون قواعد العمـــل، ويطلق عليها البعض الحوافز السلبية (عقيلي، ١٩٩٦).

أما عن دور وعلاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالعملية الإبداعية وحفزها. فمن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات ذات العلاقة، يمكن تلخيص وإجمال الحقائق التالية فيمـــا يتعلـــق بهـــذه العلاقة:

١- عند تصميم العمل يجب الأخذ بعين الاعتبار توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعدهم على الشعور بالنمو الشخصي، بالإضافة إلى استخدام مهارات جديدة مرتبطة بتقدم العمل. ولقـــد أظهـــرت دراسة (السالم، ١٩٩٩) وجود علاقة ايجابية بين أبعاد تصميم العمل والـــسلوك الإبـــداعي للعـــاملين (شتات، ٢٠٠٣). ويرى (عبد الفتاح، ١٩٩٥) بأن تصميم العمل والوظائف على أساس قـــائم علـــى تحدي فكر العاملين وقدراتهم، وتحدي روح المجهول دون مبالغة أو تفريط يـــسهم فـــي تذكيـــة روح الإبداع والتطوير لدى هؤلاء العاملين.

٢- تعتبر سياسة التوظيف القائمة على استقطاب واختيار الكفاءات الجيدة ذات المهارات والمؤهلات النادرة نسبياً، عاملاً مهماً في تحسين الإبـــداع وممارســـته (Cheng and Brown, 1998). ومـــن المحددات الأخرى لأثر سياسة التوظيف على الإبداع هو درجة اهتمام المنظمة فـــي الـــسعي نحـــو توظيف مجموعة متنوعة من الأفراد من حيث الكفاءات، والخبرات، والمعرفة، والمهارات المطلوبة، وتطبيق العدالة والمصداقية خلال عملية الاستقطاب (Fisher *et al*, 1999).

٣- يلعب انتقاء الأفراد ممن لديهم الأفكار والمهارات والقدرة على المساهمة في نمـــو المنظمـــة، ولديهم أيضاً القدرة على التحمل والمرونة، دوراً بارزاً في تنمية السلوك الإبداعي في المنظمات.

٤- تسهم مقابلات التوظيف القائمة على التركيز على الجوانـــب الإبداعيـــة فـــي ســـلوك الأفـــراد المستقطبين في تعزيز الإبداع (Sheley, 1995).

٥- الإبداع يمكن تعلمه، وعلى هذا الأساس فإن الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم. وعليه يمكن تنمية وتطوير قدرة الأفراد العاملين على الإبداع من خلال عملية التدريب، وخصوصاً عند الأفراد ذوي الاستعداد للتعلم والتدريب المستمر (Barbian, 2001). ومن الاقتراحات في هذا المجال ما قدمه (Elswick, 2001)، حيث بين أنه بالإمكان زيادة الإبداع داخل المنظمات من خلال: تطوير مهارات الأفراد على توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم، كما أنه يمكن تدريبهم على ذلك من خلال توفير البرامج التدريبية التي تمتاز بوفرة البرمجيات الحاسوبية القائمة على التعلم الالكتروني الموجه ذاتياً. ويستند (Williams, 2001) إلى الكثير من الأبحاث والدراسات والتي تؤكد على أهمية التدريب في دعم الإبداع. لكن يرى الباحث أن الطريقة المثلى والأكثر فعالية لزيادة إبداع الموظفين هي ليست تدريبهم مباشرة، بل تدريب رؤسائهم على كيفية تحفيز موظفيهم لإظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.

٦- تهدف عملية تقييم الأداء إلى استخلاص معلومات واقعية عن سلوك الأفراد وأدائهم في المنظمة. فكلما كانت هذه المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء، كلما كانت الفرصة للتطوير والإبداع التنظيمي أفضل (Fisher, *et al*, 1999). ومن خلال عملية تقييم الأداء تستطيع المنظمات الكشف عن جوانب القوة والضعف لدى الأفراد العاملين فيها. ويؤكد (الطيب، ١٩٨٨) على أهمية وضع معايير موضوعية لتقييم وقياس الأداء، بشكل يعمل على تأكيد الثقة بالعاملين وتشجيعهم على الابتكار والتجديد. وأشار (Suliman, 2001) إلى أهمية وجود نظام للتغذية الراجعة لتعزيز عملية تقييم الأداء.

٧- تحتل أنظمة التعويضات والحوافز جانباً رئيسياً من اهتمامات العاملين؛ باعتبارها وسيلة لإشباع رغباتهم وحاجاتهم المادية والاجتماعية. وهي بالتالي احد العوامل المؤثرة على رغبتهم في العمل والاستمرار والإبداع فيه وعلى مستويات أدائهم (Martins and Terblanche, 2003). وتلعب

الحوافز دوراً في حث العاملين على أداء واجباتهم بصورة غير اعتيادية. ومن وجهة نظر (Quinn and Rivoli, 1991) فإن التحفيز من العوامل التي تعزز الإبداع، ومن خلال بعدين أساسيين وهما: دعم المخاطرة والتغيير عن طريق المكافآت، وقبول الأخطاء على أساس أنها فرص للتعلم.

٨- إن توفير الأمن الوظيفي يقلل من مخاوف العاملين المتعلقة بالعقوبات أو الفصل في حالة الخطأ أو عدم النجاح، مما يعمق روح الانتماء والاعتزاز والولاء للتنظيم (Quinn and Rivoli, 1991)، ويسهم في تعزيز الإبداع وتنميته. وعليه يجب على إدارة الموارد البشرية في المنظمات العمل على خلق مناخ تنظيمي ملائم لذلك، ومن خلال تخطيط وتنفيذ برامج الصحة والسلامة المهنية، وتطوير النظام التأديبي فيها، بحيث يكون قائم على أن تكون العقوبة على الخطأ أقل من العقوبة على عدم المحاولة، والسماح للأفراد بتجريب أفكارهم بهامش مسموح من الخطأ. ويعتبر ذلك من قواعد وقوانين عدة يمكن بها توجيه العملية الإبداعية وتنميتها (الحمادي، ١٩٩٩).

٩- يعتبر العمل الجماعي، ودور علاقات التفاهم والتعاون السائدة بين أفراد مجموعة العمل في المنظمة من أهم الوسائل التي تساعد في تطوير وتنمية قدرات الأفراد الإبداعية. وعليه يجب على إدارة الموارد البشرية في المنظمات ومن خلال وظيفة العلاقات الإنسانية بناء التعاون الفعال بين العاملين من جهة، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى وفقاً لقاعدة التوافق والتكامل في المصالح (عقيلي، ١٩٩٦)، وكذلك التشديد على العلاقات الاجتماعية في نشر الإبداع (Erickson and Jacoby, 2003).

وعليه، فإن تكييف ممارسات الموارد البشرية في المنظمات مع المتطلبات الحالية للتغيرات البيئية، يسهم وبشكل فاعل في تنمية قدرات الأفراد الإبداعية، مما يعزز ريادة هذه المنظمات في مجال الخدمات أو المنتجات التي تقدمه، كما ويسهم في استمرارها ونمائها.

٢-٧-٣-٥ العوامل المتعلقة بتكنولوجيا وأنظمة المعلومات

مرّ الفكر الإداري بمراحل تطور متعددة تبلورت في إطارها العديد من المفاهيم والأراء، وقد أسهم الباحثون في صياغة مسارات النمو بما أضافوا من معارف إنسانية تجلت آثارها في حركة النهوض، والتقدم العلمي والحضاري الذي تشهده المجتمعات الإنسانية حالياً. وقد لعبت التطورات التكنولوجية الأثر الكبير في بلورة وزيادة الإسهامات العلمية الجادة في هذا الخصوص، سيما بعد تعميق استخدام الآلة والقوى المحركة في كل القطاعات، وقد أدى التطور التكنولوجي الذي شهده المجتمع الإنساني بعد الثورة الصناعية وحتى الآن إلى ظهور الإنتاج الكبير (Mass Production) وانفصال الإدارة عن مالكي رؤوس الأموال، وظهور العديد من المفاهيم الحديثة استجابة لتلك التطورات. وقد انصب جل الاهتمام على كيفية استخدام التكنولوجيا المتطورة بصيغ وأساليب متنوعة ومتجددة، بحيث أصبحت التكنولوجيا تشكل محوراً أساسياً في تطور مختلف مجالات عمل المنظمات. كما أصبح مفهوم التكنولوجيا مثاراً لاهتمام المنظمات والأفراد، وسارع العديد من الشعوب المتقدمة والنامية، على حد سواء لدراسة سبل الاستفادة من التكنولوجي، وهي تعلق عليها الآمال بغية تحقيق التقدم والازدهار (الشماع وحمود، ٢٠٠٠).

وتباينت الأراء والمفاهيم بشأن مصطلح دقيق يستوعب بشكل تام التكنولوجيا. كما أن هناك العديد من المفاهيم التي استخدمت لتحديد مصطلح التكنولوجيا بشكل دقيق، ولكنها بشكل عام تتفق على أن التكنولوجيا تتضمن جميع المعارف الإنسانية التطبيقية التي تسهم ايجابياً في معالجة المشكلات والمواقف التي تواجه المنظمات أو الأفراد في إطار تحقيق الأهداف.

ولقد مرت التكنولوجيا، مثل غيرها من جوانب المعرفة الإنسانية عبر مراحل تاريخية امتدت لمدد طويلة من الزمن، حيث أنها تضمنت تطور الأساليب الآلية، وأساليب العمل، ونظم المعلومات ويمكن تحديد أهم مراحل تطورها حسبما يأتي:

أ- مرحلة الصناعات اليدوية (Handicraft)

ب- مرحلة الآلة والمكننة (Mechanization)

ج- مرحلة الإنتاج الكبير (Mass Production)

د- مرحلة التحكم الآلي أو الأتمتة (Automation)

هـ- مرحلة التحكم الذاتي (Cybernation)

ويمكن إيضاح عينات من آثار التكنولوجيا في سلوك المنظمة والفرد بما يأتي (Kelly *et al*, 2006):

أ- تضع التكنولوجيا قيوداً على توزيع المهمات والعمل بين الأفراد والجماعات.

ب-تسهم التكنولوجيا في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة وفاعلية.

ج- تحديد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.

د- تسهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت وغيرها، بما يتلاءم مع حاجات تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء.

هـ- تسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليص الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمعلومات.

واليوم تؤدي أنظمة المعلومات* دوراً استراتيجياً في المنظمة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات* المساعدة في الخلق والإبداع وتبادل الأفكار والآراء وسرعة تطوير منتجات جديدة وجعلها أكثر تمايزاً بشكل يجعل من الصعب على المنافسين تقليدها. وتساعد أنظمة المعلومات في تطوير أسواق جديدة، والتوسع بالأسواق الحالية، وزيادة كفاءة العمليات من خلال خفض التكاليف، وتحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين. وتستطيع المنظمة أيضاً من خلال أنظمة المعلومات بناء تحالفات إستراتيجية دولية؛ لغرض تعزيز قدرتها التنافسية وموقعها في السوق (ملكاوي، ٢٠٠٢).

وتعود أهمية تكنولوجيا المعلومات في المجتمعات الصناعية المتقدمة إلى الأمور الرئيسية التالية(Greenberg, 2000):

- تزايد انتشار المعرفة والمعلومات في المجتمعات الصناعية المتقدمة، وتزايد مهارات العاملين في المنظمات.
- تطوير شبكات الاتصالات والمعالجات الدقيقة (Microprocessors) التي أدت إلى ظهور نظم جديدة مبنية على استخدام أجهزة الحاسب الآلي، وشبكات الاتصال المتقدمة.
- الطلبات التي طرأت على الطلب على المعلومات، وعلى الطرق والأساليب الفنية اللازمة لتشغيلها، والتي أدت إلى تغيير مفهوم ودور المعلومات، حيث أصبح ينظر إليها على أنها مورد استراتيجي هام.

ويعتبر نمو المنظمات في الحجم وتعقد أعمالها، وانتشار الإدارة اللامركزية، وازدياد درجة التخصص، والتنويع والتغير البيئي من العوامل التي ساهمت أيضاً في تزايد أهمية نظم المعلومات وخصوصاً الإدارية منها.

* يقصد بأنظمة المعلومات: تجميع وتخزين وتحليل ونشر المعلومات لأغراض محددة(Kelly, *et al*, 2001).
* يقصد بتكنولوجيا المعلومات: البرمجيات والأجهزة والاتصالات اللاسلكية وإدارة قواعد البيانات (Kelly, *et al*, 2001).

ويرى (السامرائي والزعبي، ٢٠٠٤) بأن نظم المعلومات والتي تتكون من مجموعة من الأجزاء (الأفراد، التجهيزات، الإجراءات، المعلومات) المترابطة والمتفاعلة والتي تعمل معاً بشكل متناسق من خلال مجموعة من العمليات المنتظمة (تجميع، تخزين، معالجة، تحليل) وعرض المخرجات والنتائج بالأشكال المختلفة للمعلومات (تقارير، أشكال، رسومات، مخططات)، تعمل على تزويد المستفيدين من هذا النظام بالنتائج التي تدعم وتخدم قراراتهم وتسهل أعمالهم وتمكنهم من التخطيط والرقابة على نشاطات المنظمة، وتحفز المجالات الإبداعية في ممارساتهم للأنشطة والأعمال. أما عن تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأفراد والمنظمات، فيمكن أيضاً تحديد جوانب التأثير في المجالات التالية (Torkzadeh *et al*, 2004):

أ- **الإنتاجية ذات العلاقة بالمهمة (Task Productivity)**: ويقصد بذلك مستوى تحسين تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها لمخرجات المهام في فترة زمنية محددة.

ب- **رضا المستهلك (Customer Satisfaction)**: ويقصد بذلك المستوى الذي يساعد فيه الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات على إضافة قيمة جديدة وإضافية للمستهلكين.

ج- **الرقابة الإدارية (Management Control)**: ويقصد بذلك المدى الذي يساعد فيه الاستغلال الأمثل والتطبيق الكفء لتكنولوجيا المعلومات على رقابة العمليات الإدارية وتنظيمها وتحسين الأداء.

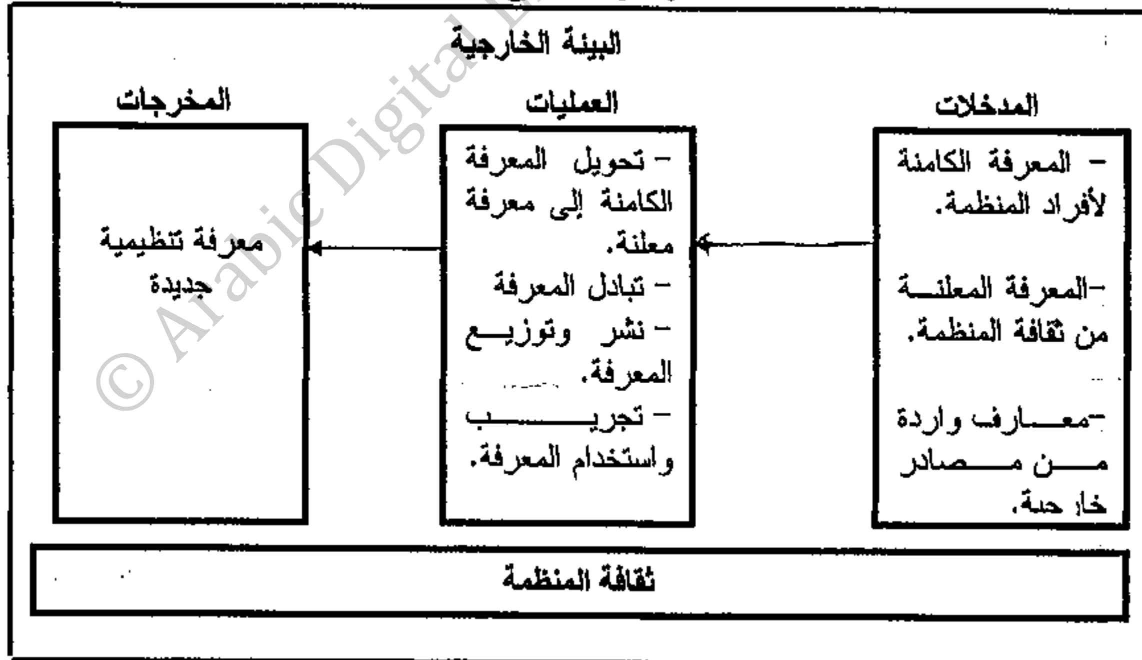
د- **الإبداع في أداء المهمة (Task Innovation)**: ويقصد بذلك المدى الذي يساعد فيه التطبيق الفعال لتكنولوجيا المعلومات الأفراد على ابتكار وتجريب أفكار جديدة في عملهم من خلال إيجاد بيئة عمل ابتكارية أو إبداعية. وكذلك توليف فرق عمل تأخذ الاتجاه الجماعي في أداء العمل من أجل تحقيق الميزة التعاونية في وجود روح فريق العمل.

ويرى (Martins, 2000) بأن توفير تكنولوجيا المعلومات في المنظمات يسهم في زيادة المخزون المعرفي للأفراد العاملين، وتحسين عملية صنع القرار، وزيادة قدرة الإدارات على القيام بعملية التمكين (Empowerment).

وبما أنه يمكن تعريف الإبداع على أنه عملية اجتماعية تضم مشاركين متنوعين، فإن هناك حاجة ملحة لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات من أجل دعم التدفق المعرفي بين مختلف أنواع المشاركين في العملية الاجتماعية الإبداعية بحيث تتولد معرفة جديدة. يمكن توضيح هذه المسألة من خلال نموذج خلق المعرفة التنظيمية، والذي يضم جملة من المدخلات والعمليات والمخرجات (السلمي، ١٩٩٧). ويبين الشكل رقم (٣) الملامح ذات العلاقة بهذا النموذج.

شكل رقم (٣)

مدخلات ومخرجات خلق المعرفة التنظيمية



المصدر: السلمي، علي، ١٩٩٧، الإدارة بالمعرفة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد ٢، عدد ٢، ص ص ١٦١-١٨٢.

ويتبين من الشكل رقم (٣) أن المعرفة الكامنة (Tacit Knowledge) هي احد المدخلات الأساسية في عملية خلق المعرفة التنظيمية، ويقصد بها مجموعة الادراكات والقيم والاتجاهات الذاتية للأفراد والتي تتكون من خبراتهم وتجاربهم الشخصية، وتتميز بصعوبة الحصول عليها واستخدامها نظراً لأنها تتمركز في المستويات الأعمق للأفراد. أما المعرفة المعلنة (Explicit Knowledge) فهي مجموعة السياسات والإجراءات والتعليمات والمعايير والنتائج التي تنتقل بين مختلف المستويات التنظيمية عبر قنوات الاتصال الرسمية (Herrgard, 2000). وحسب النموذج فإن على المنظمات تحويل المعرفة الكامنة إلى معرفة معلنة، وتسهيل عملية تبادل المعرفة ونشرها وتوزيعها، وكذلك تجريبها واستخدامها. ليتسنى لهذه المنظمات الحصول على معرفة تنظيمية جديدة تتسم بالأصالة والجدة، وهذه المعرفة الجديدة تمثل مرتكز أساسي لعملية الإبداع. حيث أشار (Tidd *et al*, 1997) إلى أن المعرفة وتدفق المعلومات هي مفاتيح تطوير المنتجات ونجاح العملية الإبداعية في المنظمات. وأكدوا على ضرورة قيام المنظمات بوضع استراتيجيات تضمن التناغم والتناسق المعرفي (Knowledge Consistency) من خلال إعداد إطار مرجعي يمكن من خلاله تقييم مدى صلاحية تطبيق المعارف الجديدة وتحديد طبيعة الأساليب المتنوعة، أو توليف مصادر متعددة للإمداد المعرفي وتخزينها في ذاكرة المنظمة وبمشاركة مختلف الأقسام التنظيمية. ويرى (Bhatt, 2000) أن لأنظمة المعلومات دوراً بارزاً في هذا المجال، فهي تخفف من ثقل التراكم المعرفي، وتحمي المنظمة من التهديدات التنافسية، ومن خلال استرجاع النماذج السابقة وتحليلها برؤية جديدة لإعادة استخدامها بطريقة مبدعة ومبتكرة.

إن العملية الإبداعية عموما وتطوير منتجات جديدة خصوصاً، قد خدمت بأنواع متعددة من التكنولوجيا تحت مظلة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. فعلى مستوى الفرد المشارك أو

المصمم يوجد تحسين للابتكار وتمثيل للأفكار وتطوير مستمر لأنظمة المعالجة. علما أن المراحل المتقدمة من العملية الإبداعية يمكن مساعدتها بالنماذج المفاهيمية (المعرفية) للمنتجات والخدمات والقضايا وعلاقتها ببيئة الاستخدام بخلاف المراحل اللاحقة خاصة تلك تتمتع بصفات ملموسة وتصميم هندسي له معالمه (طبيشات، ٢٠٠٤).

وهناك مجموعة من الصفات الواجب توفرها في نظام المعلومات تعد بمثابة شروط رئيسة لنجاح النظام وفاعليته في تحقيق الإبداع المؤسسي (العجلوني، ١٩٩٨):

أ- أن يحقق النظام الهدف أو الأهداف التي أنشئ من أجلها.

ب- أن يخدم كافة المستويات الإدارية في المنظمة، وكذلك كافة المجالات الوظيفية المختلفة (تسويق، تمويل، إنتاج، أفراد...) مع القدرة على تزويد متخذي القرارات بالمعلومات المناسبة وبالنوعية المطلوبة وإنتاج تقارير دورية وتقارير استثنائية يطلبها المديرون.

ج- أن يحتوي النظام على درجة عالية من التكامل بين النظم الفرعية المكونة للنظام الكلي وذلك من خلال: ربط هذا التكامل مع التكنولوجيا المستخدمة، وربط الأجهزة المستخدمة بالبرمجيات، النظم وتكامل التطبيقات، منع الازدواجية، إنتاج مخرجات مشتركة، استخدام مخرجات بعض الأنظمة كمدخلات لأنظمة أخرى.

د- توفير قاعدة بيانات ومعلومات مركزية تسمح بإمكانية استخدام عدد كبير من المستخدمين للنظام في نفس الوقت مع استقلالية كل منهم عن الآخر.

ه- أن يوفر النظام عائدا مجديا للمنظمة من خلال مساهمته في خفض التكاليف وزيادة المبيعات والأرباح.

و- استخدام تكنولوجيا معلومات وأجهزة اتصالات معلوماتية حديثة كلما أمكن ذلك.

ز- أن يكون النظام مقبولا من قبل العاملين في المنظمة (من قبل مستخدميه)، وتوليد القناعة بأهمية وفوائد النظام، وذلك لضمان تعاون الجميع لإنجاحه وتحقيق أهدافه، وبالمقابل لابد من إشراك كافة المستفيدين من النظام في عمليات تطويره وتحديثه إضافة إلى توفر فهم جيد لكيفية عمل واستخدام النظام من قبلهم.

ويرى البعض أن الشركات التي تمتلك التكنولوجيا وخصوصاً المتعلقة بالمعلومات ستكون الأقدر في الوضع الراهن على تحقيق الميزات التنافسية ومن خلال تطوير منتجات رائدة ومبتكرة وإبداعية (Alves *et al*, 2007).

وعليه، فإن التكنولوجيا المعلوماتية تعتبر القوة الرئيسية للتغيرات التنظيمية والإدارية. وفي الحقيقة فإن تكنولوجيا المعلوماتية قد أدت إلى تغيرات في صناعة القرارات والهيكلة الإدارية، وأنشطة العمل المختلفة في مختلف المنظمات، مما أسهم في تحفيز الإبداع وتنميته ومن خلال التركيز على الجوانب المعرفية ذات الصلة بالجانب الأولي لمراحل العملية الإبداعية. فاليوم تحول العاملين في المنظمات من عاملين تقليديين إلى عاملين معرفيين (Knowledge Workers)، بحيث أصبحوا يرفضون نماذج العمل التقليدية التي اتبعتها المنظمات لما يزيد عن قرن من الزمن.

خلاصة

هنالك جملة من العوامل التي يجب أن تتوافر في المنظمات لحفز العملية الإبداعية وتنميتها سواء كانت هذه العوامل تتعلق بالأبعاد التنظيمية أو الثقافية أو القيادة أو عوامل لها علاقة بإدارة المورد البشري وإدخال تكنولوجيا وأنظمة المعلومات. وفي هذا السياق نستذكر ما قاله تان (Tan) أن منظمات اليوم بحاجة ماسة للإبداع كي تستطيع التكييف مع البيئة المعاصرة سريعة التغيير. ويرى هذا الباحث أن إدارة الإبداع مسألة معقدة لدرجة أنها تتطلب مدخلاً أكثر

تكاملية من مجرد استخدام مداخل أحادية متفرقة. لذا اقترح نموذجاً صور فيه المنظمة على أنها نظام يتألف من (٤) أنظمة فرعية كل منها قد يولد عوائق للإبداع. وهذه الأنظمة هي: الثقافة، والهيكل التنظيمي والتقني، والإدارة، والمورد البشري. وفي هذا النموذج تم تعريف (٣) سياسات تداخلية تستخدم مجتمعةً لتشكل أساسا داعماً للإبداع وهي: التأثير الثقافي، والتدخل التنظيمي، والمدخل التدريبي التطويري (نقلاً عن رواشدة، ٢٠٠٤).

٢-٨ معوقات الإبداع

تأخذ معوقات الإبداع والتفكير الإبداعي في التنظيمات الإدارية شكلين أساسيين وهما: المعوقات التنظيمية المتمثلة باللوائح والتشريعات، والمعوقات البشرية وهي ما يمثله العنصر البشري نتيجة للقصور في المهارات والتفكير والعلاقات والمعارف.

وقد حدد (اللوزي، ١٩٩٩) بعض من هذه المعوقات، وهي:

١- **النمط القيادي المستبد:** أن النمط القيادي المتبع يشكل عقبة أمام التفكير الإبداعي، فالقيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية؛ نتيجة لعدم إعطاء الأفراد الفرصة للمشاركة في صنع القرار أو لتبادل الآراء والمقترحات.

٢- **الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية:** حيث تشكل هذه الضغوطات حاجزاً أمام الإبداع والتفكير الإبداعي؛ إذ تحول دون عدم إعطاء أي فرصة لتقديم حلول أو آراء أو مقترحات جديدة.

٣- **ضعف الإمكانات المادية والبشرية وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب:** نتيجةً لافتقاد العناصر التنظيمية الجيدة، مثل: عدم توافر أنظمة حوافز ذات تأثير على الأفراد، أو عدم توافر معايير عدالة بين الأفراد.

٤- **عدم توافر الاستقرار الوظيفي**: الذي يمنع الأفراد من التفكير والإبداع.

٥- **عدم وضوح الأهداف التنظيمية**: وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع، يعتبر عائقا يمنع قيام الأفراد من ممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.

أما بالنسبة (Ahmad, 1998) فقد أكد أن الهيكل التنظيمي للمنظمات يلعب دوراً بارزاً في إعاقة الإبداع، وخصوصاً إذا اتسم هذا الهيكل التنظيمي بما يلي:

١- عدم وضوح في الفصل بين عمل الأقسام والتداخلية في التخصصات.

٢- الملامح البيروقراطية، والهرمية الزائدة.

٣- كثرة القواعد والتعليمات، والمبالغة في الرسميات (Formalization).

٤- حلقات القرار الطويلة، والبطء في صنع القرار.

٥- قلة الحرية الفردية، وصعوبة الاتصال، وضعف في تدفق المعلومات.

وبالنسبة لـ (Quinn, 1985) فقد حدد معوقات الإبداع بالأمور التالية:

١- **انعزال الإدارة العليا**: نظراً لوجود اتصال قليل بين العديد من المدراء التنفيذيين في المنظمات الكبيرة مع العاملين ومع الزبائن. حيث أن ذلك قد يؤثر سلباً على تفكير المديرين إبداعياً.

٢- **الحساسية والإرباك**: الحساسية بين الموظفين والإرباك في العمل يؤدي إلى إعاقة تقديم أفكار إبداعية؛ وبالتالي يؤثر على الإبداع في المنظمات.

٣- **ضيق الأفق وضغط العمل**: تسعى معظم المنظمات إلى الإسراع في تحقيق أهدافها مما يتطلب سرعة مستمرة في تعظيم الربح وتقليل التكلفة. وما يتطلب ذلك من خطط تؤدي إلى تكوين ضغط على العاملين يقلل ويعيق من تقديم أفكار إبداعية.

٤- **الموارد المالية:** تشكل الموارد المالية عائقاً أمام الأفكار الإبداعية، حيث أن الإبداع يحتاج لكي يصل إلى حيز التنفيذ والى نجاحه إلى موارد مالية.

٥- **الحوافز غير الملائمة:** يجب أن يكون هنالك دراسة للحوافز، وإلا فإنها إن كانت غير ملائمة فان ذلك يعتبر معوقا للإبداع.

ويضيف (Urabe *et al*, 1988) وزملاؤه للمعوقات السابقة: غياب القيم الجوهرية الفردية والمؤسسية القوية اتجاه الإبداع، وضعف الولاء التنظيمي. كما بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة، قد يعاني من الإعاقة للأسباب التالية (الفياض، ١٩٩٥):

١- المحافظة على الوضع الاجتماعي السائد، وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة، وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

٢- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.

٣- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.

٤- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة، وترسخ الثقافة البيروقراطية.

أما بالنسبة لمعوقات الإبداع في الأدبيات العربية فقد حظيت أيضاً باهتمام الباحثين العرب الذين حاولوا حصر هذه المعوقات ودراستها في منظمات الأعمال العربية، ويمكن تصنيف هذه المعوقات حسب ما ورد في الجدول رقم (٢-١).

جدول رقم (٢-١)

معوقات الإبداع

أنواع المعيقات	الدراسات
١- معيقات تنظيمية:	
- جمود التنظيم وعدم مرونته؛	مخامرة والدهان، ١٩٨٩
- عدم مساندة العمل الاجتماعي؛	التميمي والحضرمي، ١٩٩٧
- عدم ملائمة المناخ التنظيمي؛	التميمي والحضرمي، ١٩٩٧؛ الجديتاوي، ٢٠٠٢
- نقص أو عدم وجود ميزانية مخصصة للتجديد؛	التميمي والحضرمي ١٩٩٧؛ الجديتاوي، ٢٠٠٢
- عدم وجود وحدة متخصصة برعاية الإبداع؛	همشري، ١٩٩٤.
- تكاليف الإبداع.	
٢- معيقات إدارية وممارسات إدارة الموارد البشرية	
- الحوافز؛	همشري، ١٩٩٤؛ مخامرة والدهان، ١٩٨٨
- الإفراط في مكافأة النجاح، والاعتماد المفرط على الخبراء؛	هيجان، ١٩٩٩
- بطء أو عدم تطبيق الأفكار في النهاية.	هيجان، ١٩٩٩؛ التميمي والحضرمي، ١٩٩٧
٣- الإدارة العليا:	
- ضعف دعم الإدارة العليا؛	التميمي والحضرمي، ١٩٩٧
- رغبة الإدارة العليا بالتمسك بالقديم؛	الجديتاوي، ٢٠٠٢
- تجنب الإدارة للأفكار المثيرة للجدل المتعلق بالعمل؛	هيجان، ١٩٩٩
- عدم وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة.	
٤- ظروف العمل:	
- غياب جو الحرية؛	هيجان، ١٩٩٩
- عدم شيوع جو المرح والتسلية بين العاملين داخل المنظمة؛	التميمي والحضرمي، ١٩٩٧؛ الجديتاوي، ٢٠٠٢
- الأعمال الروتينية على حساب التجديد وطبيعة الوظائف لا تساعد تقديم أفكار جديدة.	التميمي والحضرمي، ١٩٩٧؛ الجديتاوي، ٢٠٠٢
٥- معيقات نفسية:	
- الخوف من الفشل ورفض الفكرة؛	مخامرة والدهان ١٩٨٨؛ هيجان، ١٩٩٩؛ التميمي
- تعرض المبدع للسخرية والانتقاد.	والحضرمي، ١٩٩٧؛ الجديتاوي، ٢٠٠٢
٦- معوقات أخرى:	
- مقاومة التغيير، مقاييس الإبداع، والقوانين والأنظمة؛	همشري، ١٩٩٤
- التمسك بالأنماط المألوفة.	هيجان، ١٩٩٩

المصدر: (نقلاً عن شتات، ٢٠٠٣: ٦١)

وعلى نفس المنوال سار (عساف، ١٩٩٥) في مناقشته لمعوقات الإبداع، وبخاصة التنظيمية منها، والتي حصرها في ثلاثة معوقات رئيسية هي:

١. هيمنة النواحي القانونية والتقليدية على كثير من القيادات الإدارية مما يبرز التمسك بهذه القانونية كأهم محدد لتقييم كفاءة الموظفين.

٢. هيمنة المديرين الإداريين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة في مجتمعاتنا.

٣. هيمنة النظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة وبخاصة الربحية منها الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص ميزانية مهمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين: لأن ذلك سيزيد التكاليف ويقلل من الربحية.

بناءً على ما تقدم ترى الباحثة انه يمكن حصر معوقات الإبداع بما يلي:-

أ- **محدودية الوقت**. وتتضمن ما يلي:

- محدودية الوقت بالنسبة للعمل الذي يجب عمله.
- عدم توفر العدد الكافي من الأفراد لتنفيذ الأعمال.
- عدم وجود متسع من الوقت خلال العمل للقيام بأعمال إبداعية.

ب- **المحافظة على الوضع الحالي**. ويتضمن ما يلي:-

- الحرص الكبير على القيام بالأعمال بنفس الطريقة المعتادة.
- تجنب الإدارة للأفكار المثيرة للخلاف والجدل المتعلق بالعمل.
- مقاومة الإدارة لأية أفكار جديدة قد تغير من الوضع الحالي.

ج- **المحافظة على المراكز السلطوية**. وتتلخص بوجود اهتمام زائد من قبل الأفراد في الوحدة الإدارية لحماية مناطق نفوذهم.

د- **ضغط التقويم**. وتتضمن ما يلي :

- تركيز المديرين على النقد السلبي لأعمال مرؤوسيهم.
- شعور الأفراد بضغط لزيادة حجم الإنتاج ولو على حساب نوعيته.
- تعرض الشخص المبدع لسخرية وانتقاد الآخرين.

هـ- **قلة الموارد المالية**. ويتضمن ما يلي:

- التردد في تقديم الأفكار الإبداعية المكلفة ماديا .
- قلة الميزانية المخصصة بحيث لا تسمح بالمغامرة بأية أعمال إبداعية .

و- **ظروف العمل**. وتتضمن ما يلي:

- طبيعة الوظائف المشغولة لا تساعد على تقديم أفكار إبداعية.
- عدم وجود وحدة متخصصة تهتم برعاية الإبداع.
- الانشغال الكبير بالأعمال الروتينية على حساب الإبداعية.

ز- **القوانين و الأنظمة**. بحيث تتميز القوانين والأنظمة بالجمود وعدم قابليتها للتغيير.

خلاصة

إن المنظمات المبدعة والمتميزة تعمل على توفير بيئة تنظيمية ملائمة تنظر إلى الإبداع كهدف مؤسسي متجدد من خلال سعيها لإيجاد التنظيم والأساليب التي تجعل للعملية الإبداعيـــة قيمة وظيفية بين العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية. لذلك ينبغي على المنظمات التي تهتم بالإبداع أن تعمل على تنمية الطاقات والقدرات الإبداعية لدى العاملين فيها من خـــلال مراعـــاة الأمور التالية:

- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم والمناسب لطرح الأفكار الجديدة، وتبادل الآراء، وتشجيع النقد البناء، ومن خلال التوجه نحو التنظيمات اللامركزية، التي تحقق قدراً من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ.
- فتح القيادة الإدارية المجال أمام العاملين للتعبير عن أرائهم وأفكارهم، والعمل على دراستها والاهتمام بها، وتقديم كافة أنواع الدعم المادي والمعنوي.
- بناء ثقافة تنظيمية تجسد الممارسات الإبداعية وتدعمها من خلال تبني مجموعة من القيم والمبادئ التي تنمي التوجهات الإبداعية.
- تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة، وفتح قنوات الاتصال والحوار ومن خلال اعتماد نظام للمعلومات يسمح بانسياب المعلومات والأفكار بسهولة بين مختلف المستويات الإدارية.
- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء تعمل على غرس الثقة في العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وكذلك الاهتمام بالتدريب كعملية مستمرة من اجل تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين في مجال الممارسات الإبداعية.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل لخلق نوع من الولاء والانتماء التنظيمي، وكذلك تبني نظام للحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار المبدعة والخلاقة.
- دراسة وتحليل معوقات الإبداع، والتعرف على مدى تأثيرها وتغلغلها، والعمل على التغلب عليها.

المبحث الثاني: منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة

٢-٩ المفاهيم والمعايير والخصائص

شهدت السنوات الأخيرة تزايد الإدراك من معظم الدول باختلاف درجات النمو فيها بأن منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم تقوم بدور حاسم في عملية التنمية الاقتصادية، وتحقيق الأهداف الإنمائية الأساسية. وينبع هذا الاهتمام من دورها المتزايد في خلق فرص عمل جديدة ومساهمتها في زيادة الصادرات وقدرتها على الابتكار والتجديد وفعالية الاستثمار فيها من خلال استجابتها للتغيير والمحافظة على استمرارية المنافسة وتقويتها وقدرتها العالية على استيعاب التكنولوجيا الجديدة.

ويختلف تعريف منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة من بلد إلى آخر؛ وذلك لأن تحديد حجمها في الحقيقة يستند إلى مفاهيم نسبية لها علاقة مباشرة بدرجة التنمية الاقتصادية للبلد المعني وظروفه الديمغرافية والاجتماعية، مما يؤدي إلى اختلاف المفهوم من بلد إلى آخر (Galling, 2001).

وعليه لا يوجد تعريف واحد لمنظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة. ففي معظم بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، على سبيل المثال، يعتبر حجم القوة العاملة في لمنظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة أهم معيار في تعريفها. لكن ما يسمى منظمة صغيرة يمكن أن يضمّ نحو ٥٠ عاملاً في بلجيكا واليونان، و١٠٠ عامل في الولايات المتحدة الأمريكية، و٢٠٠ عامل في كندا، وإيطاليا وأسبانيا، و٥٠٠ عامل في الدانمارك وفرنسا وألمانيا وايرلندا.

ولا يختلف الوضع في الدول العربية وغيرها من بلدان العالم، حيث تتباين تعاريف المنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة تبايناً كبيراً. ففي اليمن، على سبيل المثال، تعد المنظمة صغيرةً عندما تضم أقل من أربعة عمال، وتعدّ متوسطة عندما يتراوح عدد العاملين فيها بين

عاملين وتسعة عمال، وتعد كبيرة عندما يربو عدد العاملين فيه على ١٠ عمال. وفي الأردن، تعد المنظمة صغيرةً عندما يتراوح عدد العاملين فيها بين عاملين و٢٤ عاملاً، وتعد متوسطة عندما يتراوح عدد العاملين فيها بين ٢٥ و١٠٠ عاملاً (ESCWA, 2003: 7).

في حكم المؤكد أنه لا يمكن التوصل إلى تعريف محدد وموحد لمنظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة. هذا بالإضافة إلى أن كلمة "صغيرة" و"متوسطة" هي كلمات لها مفاهيم نسبية تختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع لآخر حتى في داخل الدولة الواحدة. فقد أشارت إحدى الدراسات الصادرة عن معهد ولاية جورجيا بأن هناك أكثر من (٥٥) تعريفاً للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في (٧٥) دولة (المحروق ومقابلة، ٢٠٠٦). ويتم تعريف منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة اعتماداً على مجموعة من المعايير منها عدد العمال (كما ورد سابقاً)، حجم رأس المال، أو خليط من المعيارين معاً. وهناك تعريفات أخرى تقوم على استخدام حجم المبيعات أو معايير أخرى.

فالبنك الدولي على سبيل المثال يعرف المنظمات الصغيرة والمتوسطة باستخدام معيار عدد العمال، والذي يعتبر معياراً مبدئياً، وتعتبر المنظمة صغيرة إذا كانت توظف أقل من ٥٠ عاملاً وتعتبر متوسطة إذا كانت توظف من ٥٠ إلى ١٠٠ عاملاً. وهناك العديد من دول العالم التي تستخدم هذا المعيار لتعريف منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة (Longencker *etal*, 2000). كما أن استخدام عدد العمال كمعيار لتعريف منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة يمتاز بعدد من المزايا منها (عبد السلام وآخرون، ٢٠٠١):

- يسهل عملية المقارنة بين القطاعات والدول.
- مقياس ومعيار ثابت وموحد (Stable Yardstick)، خصوصاً أنه لا يرتبط بتغيرات الأسعار واختلافها مباشرة، وتغيرات أسعار الصرف.

- من السهولة جمع المعلومات حول هذا المعيار.

وهناك دول أخرى تستخدم حجم رأس المال لتعريف المشروع الصغير والمتوسط، مما يؤدي إلى صعوبة المقارنة بين هذه الدول لاختلاف أسعار صرف العملات.

إن للمنظمات الصغيرة والمتوسطة دور لا يستهان به في بناء الاقتصاد الوطني، وتظهر أهميتها من خلال استغلال الطاقات والإمكانيات وتطوير الخبرات والمهارات كونها تعتبر أحد أهم روافد العملية التنموية. وتستحوذ هذه المنظمات على خصائص معينة تميزها عن غيرها من المنظمات الكبيرة، وهي كما يلي(المحروق ومقابلة، ٢٠٠٦):

١. مالك المنظمة عادةً ما يكون هو مديرها، إذ يتولى العمليات الإدارية والفنية، وهذه الصفة غالبة على هذه المنظمات كونها ذات طابع أسري في أغلب الأحيان.
٢. انخفاض الحجم المطلق لرأس المال اللازم لإنشاء المنظمات الصغيرة؛ وذلك في ظل تدني حجم المدخرات لهؤلاء المستثمرين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
٣. الاعتماد على الموارد المحلية الأولية، مما يساهم في خفض الكلفة الإنتاجية، وبالتالي يؤدي إلى انخفاض مستويات معامل رأس المال/العمل.
٤. ملائمة أنماط الملكية من حيث حجم رأس المال وملاءمته لأصحاب هذه المنظمات، حيث أن تدني رأس المال، يزيد من إقبال من يتصفون بتدني مدخراتهم على مثل هذه المنظمات؛ نظراً لانخفاض كلفتها مقارنة مع المنظمات الكبيرة.
٥. تدني قدراتها الذاتية على التطور والتوسع؛ نظراً لإهمال جوانب البحث والتطوير وعدم الاقتناع بأهميتها وضرورتها.
٦. المرونة والمقدرة على الانتشار؛ نظراً لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف من جانب. مما يؤدي إلى تحقيق التوازن في العملية التنموية.

٧. منظمات مكملة (Subcontractors) للمنظمات الكبيرة، وكذلك مغذية لها، وفي الغالب تأخذ المنظمات الصغيرة والمتوسطة طابعاً تكاملياً مع المشاريع الكبيرة (فياض وآخرون، ٢٠٠٢: ١٦).

٨. صعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية، نظراً لارتفاع كلفة هذه العمليات، وعدم قدرتها على تحمل مثل هذه التكاليف.

٩. الافتقار عادةً إلى هيكل إداري، كونها تدار من قبل شخص واحد مسؤول إدارياً ومالياً وفنياً.

١٠. تكلفة خلق فرص العمل فيها متدنية مقارنة بتكلفتها في المنظمات الكبيرة.

يلاحظ مما تقدم أن خصائص المنظمات الصغيرة والمتوسطة منها ما هو سلبي ومنها ما هو ايجابي، غير أن الجوانب السلبية في هذه المنظمات لا ترجع إليها مباشرة بقدر ما هي مرتبطة بالمشكلات التي تواجهها. أما ما يجب التأكيد عليه هنا فهو أن منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة يمكنها الاستمرار مدة طويلة دون تحقيق أرباح، ولكنها سرعان ما تنهار حين تواجهها دفعة مالية حرجة لا تقبل التأجيل، ولذلك فإن التدفقات النقدية المباشرة لمثل هذه المنظمات أكثر أهمية من حجم الربح أو عوائد الاستثمار (فياض وآخرون، ٢٠٠٢).

وجرت العادة أن يتم قياس دور منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في الاقتصاد من خلال ثلاثة معايير رئيسية هي المساهمة في التشغيل، والإنتاج، وحصتها من العدد الكلي للمنظمات في الاقتصاد. وتظهر أهم المزايا لهذه المنظمات فيما يلي (عفانة وأبو عيد، ٢٠٠٤):

١. توفر المنظمات الصغيرة والمتوسطة مصدر منافسة محتمل وفعلي للمنظمات الكبيرة وتحد من قدرتها على التحكم في الأسعار.

٢. تعتبر هذه المنظمات المصدر الرئيس لتوفير الوظائف في الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء.

٣. هذه المنظمات هي عبارة عن بذور أساسية للمنظمات الكبيرة.

٤. تمتاز هذه المنظمات بأنها توفر بيئة عمل ملائمة حيث يعمل صاحب المشروع والعاملين جنباً إلى جنب لمصلحتهم المشتركة.

٥. هذا النوع من المنظمات يساعد في تطوير وتنمية المناطق الأقل حظاً في النمو والتنمية وتدني مستويات الدخل وارتفاع معدلات البطالة، فعلى سبيل المثال تشكل المنظمات الصغيرة والمتوسطة ما نسبته ٩٠ % تقريباً من المنظمات في العالم وتوظف من (٥٠%-٦٠%) من القوى العاملة في العالم (ESCWA, 2003: 12).

٦. تعتبر هذه المنظمات من المجالات الخصبة لتطوير الإبداعات والأفكار الجدية.

وقد بدأت حكومات بلدان العالم المتقدم والنامي على حد سواء تعي أهمية الدور الذي تلعبه المنظمات الصغيرة والمتوسطة في اقتصادياتها. وبالتالي بدأت الحكومات مساندة هذه المنظمات من خلال وضع عدد من السياسات والقوانين واللوائح والتي تساعدها على الازدهار والعمل في بيئة اقتصادية صحية. وذلك لأن المنظمات الصغيرة والمتوسطة تعانى في الأغلب من مشاكل تختلف في طبيعتها عن تلك المشاكل التي تواجهها المنظمات الكبيرة الحجم. وقد أوضحت الأدبيات أن هناك ثلاثة مشاكل رئيسية خاصة بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة (Lall, 2000):

-**مشاكل متعلقة بصغر الحجم:** والتي تمنع المنظمات الصغيرة والمتوسطة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير (Economic of Scale) التي يتمتع بها أمثالهم من المنظمات الكبيرة.

-مشاكل متعلقة بصعوبة الحصول على مدخلات الإنتاج: فالمنظمات الكبيرة قد يكون لها فرص نفاذ أفضل لأسواق المدخلات والائتمان والعمالة والبنية المعلوماتية والتكنولوجيا مقارنة بالحال بالنسبة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة. والسبب في هذا أن موردي مدخلات الإنتاج يجدون التعامل في المنظمات الكبيرة أيسر وارخص وأكثر أمانا من التعامل مع المنظمات الصغيرة والمتوسطة.

-مشاكل متعلقة بالتحيز في السياسات الحكومية: في العديد من البلدان وخاصة في البلدان النامية نجد أن سياسات الحكومة متحيزة لصالح المنظمات الكبيرة. فنجد أن الأنظمة القائمة والقوانين واللوائح المطبقة تميز المنظمات الكبيرة. ومع وجود بيروقراطية غير كفؤة، نجد أن تكلفة المعاملات تزداد بشكل كبير؛ مما يعني أن المنظمات الكبيرة فقط هي القادرة على التعامل مع مثل هذه التكلفة.

وفي ظل العولمة وإنشاء منظمة التجارة العالمية (WTO) وتزايد عمليات تحرير التجارة والاستثمار، وما سينتج عنها من ارتفاع في حدة المنافسة محلياً وخارجياً، فإنه يعتقد أن المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم سوف تواجه صعوبات كبيرة، تجعلها من ناحية في مواجهة منافسة صعبة وغير متكافئة مع مثيلاتها من الصناعات المستوردة، وفي منافسة كبيرة مع مثيلاتها من المنظمات الأكبر منها والعاملة في نفس مجال إنتاجها في سبيل الحفاظ على حصة مناسبة لها من السوق.

ومن هنا فإن الفكر الاقتصادي الحديث، يؤكد على ضرورة أن تولي السياسات التنافسية هذه المنظمات الأهمية القصوى، من خلال توفير المناخ المناسب لتنميتها، والتي قد لا تستطيع البقاء والمواجهة أمام المنظمات الكبيرة.

وتؤدي المنظمات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً، في الدول العربية لا يقل عنه في كثير من الدول الأخرى، سواء منها المتقدمة والنامية، بصفتها تساهم في النمو الاقتصادي الوطني وتخلق فرصاً للعمل. لذلك، فإن الدول المتقدمة سنّت تشريعات تستهدف تمكين المنظمات الصغيرة والمتوسطة من الوصول إلى الاعتمادات، والدعم الفني، والحوافز الضريبية، والأسواق. لكن في معظم الدول النامية، لا تحظى هذه المنظمات إلا بدعم محدود من الحكومة، غير أنها تنجح في الاستمرار والنمو، بفضل قدرتها على التجديد والتوصل إلى طرائق مبتكرة في الإنتاج والتسويق. فالمنظمات الصغيرة والمتوسطة تميل بحكم طبيعتها إلى الابتكار. وكما يقول جوزف شومبيتر، فإن الابتكار وروح الإبداع عامل أساسي من عوامل الإنتاج، شأنه في ذلك شأن رأس المال واليد العاملة والريع (فياض وآخرون، ٢٠٠٢).

كما أن المنظمات الصغيرة والمتوسطة العاملة في الدول النامية تواجه تحديات خطيرة، نتيجة ما برز من تطوّرات إقليمية ودولية، وما شهدته الأسواق المحلية والدولية مؤخراً من تعاظم في المنافسة التجارية. فالشركات التي تقع في هذه الفئة تقف على عتبة عصر جديد، لأن الاتجاهات والأحداث التي لا مفر من تأثيرها العميق على نوعية الحياة، تتوالى بسرعة فائقة. كما أن التكنولوجيات الحديثة، ولا سيما تكنولوجيا المعلومات، أصبحت تدخل في مجالات مختلفة، حاملة معها تغييرات في إدارة الإنتاج والممارسة التجارية. كذلك يشهد هيكل سوق الصادرات الدولية تحوّلاً جذرياً بعد تطبيق اتفاق منظمة التجارة العالمية. وتكتسب التكتلات الاقتصادية الإقليمية مزيداً من القوة، ويزداد تأثيرها باطراد على الأنماط التي تتدفق بها التجارة الدولية (كالتكتلات القائمة بين دول أوروبا وحوض البحر المتوسط)، فتفتح آفاقا جديدة، وإن كانت تثير مخاوف جديدة. وتتجدد الآمال في احتمال تعزيز التعاون بين الدول العربية، من خلال تنفيذ منطقة التجارة الحرة العربية. ويصبح التغيير باطراد هو القاعدة، وليس الاستثناء،

وتواجه شركات كثيرة، ولا سيما المنظمات الصغيرة والمتوسطة بعض الصعوبة في التكيّف مع الأوضاع الجديدة (ESCWA, 2003: 6).

ولذا، فإن الإبداع والابتكار مسألة حاسمة في قدرة المنظمات الصغيرة والمتوسطة على تجاوز هذه التحديات. وفي هذا الجو الجديد، تكون القدرة التنافسية لأي منظمة مرهونة بقدرتها المستمرة على تحسين وتعديل منتجاتها وأساليبها ونمط عملها، وعلى التكيّف مع ظروف السوق المتغيرة على الدوام. وهذا يتطلب قدراً كبيراً من روح المبادرة، كما يتطلب إبداعاً ومرونة. هذه هي السمات والملامح الجديدة للتجارة والأعمال، وهي ليست مفيدة وحسب، بل أصبحت أساسية لا غنى عنها، في هذه الحقبة من تاريخ التجارة، التي يسمونها "ثورة الإبداع".

إذا أريد للمنظمات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة العربية أن تملك القدرة على المنافسة في ظل هذه الظروف الإقليمية والدولية الجديدة، فلا بد لها أن تحسن منتجاتها، وأن تعزّز أداءها بمختلف الوسائل. وعليها أن تتحلّى بالابتكار والإبداع في إيجاد السبل والأدوات التي تساعدها على التعامل مع هذا التغيير، وأن تتبين الفرص وتستغلها، وتخلق الأسواق الجديدة وتطورها، وأن تتكيف مع التكنولوجيات الجديدة وتطبيقاتها.

٢-١٠ واقع منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن

يزيد حجم المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الأردن على ٩٨% من المنظمات العاملة في مختلف القطاعات. وتساهم هذه المنظمات بتوظيف ٦٠% من القوى العاملة وبما لا يزيد على ٥٠% من الناتج المحلي الإجمالي، مقارنة مع ٧٠%-٨٠% للدول المتقدمة حسب مؤشرات وزارة التخطيط والتعاون الدولي. وتشير هذه المؤشرات لانخفاض حدة الفقر والبطالة، حيث أن

العديد من المؤسسات قامت بتقديم خدمات مالية وغير مالية لتنمية وتطوير قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن (منشورات صندوق التنمية والتشغيل، ٢٠٠٧).

ورغم الاعتماد على عدد العاملين كمعيار لتحديد الأحجام المختلفة للمنظمات، إلا أن هنالك تباين واضح في هذا المعيار على مستوى المؤسسات والمنظمات الرسمية المختلفة في الأردن، كما يبين الجدول رقم (٢-٢) التالي:

جدول رقم (٢-٢)

تباين أحجام المنظمات الصغيرة والمتوسطة في معيار عدد العاملين في المنظمات الرسمية المختلفة في الأردن

المنظمة	منظمات صغيرة	منظمات متوسطة	منظمات كبيرة	المرجع
دائرة الإحصاءات العامة	أقل من ٥	٥-٢٤	أكثر من ٢٥	دائرة الإحصاءات العامة، (٢٠٠٢)
وزارة الصناعة والتجارة	أقل من ٥	٥-١٩	أكثر من ١٩	وزارة الصناعة والتجارة، (٢٠٠٥)
غرفة صناعة عمان	٥-٩	١٠-٢٤	أكثر من ٢٤	غرفة صناعة عمان، (٢٠٠٧)
غرفة صناعة إربد	أقل من ١٠	-	-	غرفة صناعة إربد، (٢٠٠٧)
الجمعية العلمية الملكية	١-١٩	٢٠-٩٩	١٠٠ فأكثر	الجمعية العلمية الملكية، ٢٠٠٠.
جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.	أقل من ٥٠ عاملاً منظمة صغيرة ومتوسطة صناعية. أقل من ١٠٠عاملاً منظمة صغيرة ومتوسطة غير صناعية.		-	دليل جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، (٢٠٠٦).
سوق عمان المالي (البورصة)	أقل من ٥٠ عاملاً منظمة صغيرة ومتوسطة صناعية. أقل من ١٠٠عاملاً منظمة صغيرة ومتوسطة غير صناعية.		أكثر من ٥٠ عاملاً في المنظمات الصناعية، وأكثر من ١٠٠ عاملاً في المنظمات غير الصناعية.	سوق عمان المالي (البورصة) (٢٠٠٧).

المصدر: إعداد الباحثة، بناءً على معلومات المراجع ذات العلاقة.

نلاحظ من الجدول رقم (٢-٢)، عدم وجود اتفاق بين المنظمات والمؤسسات الأردنية الرسمية في تحديد أحجام المنظمات بناءً على معيار حجم العمالة. ومن الملاحظ اعتماد جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز -وهي أرفع جائزة للتميز على مستوى الأردن-، وبورصة عمان على تصنيف جديد يقوم حول طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.

إن كل ما سبق يؤكد أنه لا يوجد تعريف واضح ومحدد لتحديد ماهية المنظمات الصغيرة والمتوسطة على مستوى المنظمات الرسمية والأهلية الأردنية.

لقد عملت القطاعات المختلفة في الأردن ومنها المنظمات الصغيرة والمتوسطة في ظل الحماية الحكومية لها، حيث نشأت هذه المنظمات نشأة متواضعة وبعيدة عن أجواء المنافسة الدولية الأمر الذي ساهم بتوجيهها لخدمة السوق المحلي دون أخذها لمعايير الجودة العالمية، ومع التغيرات التي يشهدها الأردن في السعي لعولمة اقتصاده وربطه بالتكتلات الاقتصادية الدولية والإقليمية. بدأت الصناعة تخرج من بوتقة السياسة القائمة على الحماية إلى سياسة الانفتاح والانخراط بأجواء تنافسية معيارها الجودة في الإنتاج والمنافسة السعرية، فعملية الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية واتفاقية الشراكة الأوروبية واتفاقية منظمة التجارة العربية الحرة واتفاقية التجارة الحرة مع الولايات المتحدة تشكل تحدياً للصناعة الوطنية مما حتم التفكير في ضرورة وضع سياسة صناعية وتجارية تنافسية وطنية شاملة، تساعد على زيادة القدرة التنافسية للقطاعات الإنتاجية المختلفة، وبالأخص الصناعات الصغيرة والمتوسطة على اعتبار أنها تشكل ٩٩%* من القطاع الصناعي أي الغالبية العظمى، كي تستطيع الصمود أمام هذا الانفتاح والحرية التجارية.

* بناءً على المسح الصناعي الصادر عن دائرة الإحصاءات العامة للعام ٢٠٠٦.

وكي تكون هذه السياسة فعالة وموجهة بالشكل الأفضل كان لا بد من التعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الأردن والتي قد تشكل تهديدا لها في عصر العولمة، ويمكن تحديد الصعوبات والمشاكل التي تعاني منها هذه المنظمات بما يلي (منشورات صندوق التنمية والتشغيل، ٢٠٠٧):

١ – تمتاز المنظمات الصغيرة والمتوسطة بأن معظمها مشروعات عائلية تعتمد على المدخرات الشخصية، وأن المالك الذي باشر صناعته هذه اعتماداً على مدخراته الشخصية، هو المدير في نفس الوقت الذي يحتكر متابعة سير العمل والإشراف على كل صغيرة وكبيرة بمؤسسته، وتعمل في مجالات عمل تقليدية في غياب روح الابتكار، وينتشر بينها حالة من عدم الثقة بين أصحاب المهنة الواحدة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فان هذه الطبيعة المميزة لهذا النوع من المنظمات كان في الغالب العائق الأكبر في تحقيق أي تقدم نحو فكرة الاندماج مع منظمات صغيرة ومتوسطة مثيلة.

٢ – النقص في البيانات التي يعتمد عليها وجود تخطيط دقيق لتنمية هذه المنظمات، ويعود ذلك إلى قلة الدراسات المتخصصة في الأردن حول واقع هذه المنظمات وللتعرف على أدائها الاقتصادي، وللتعرف على احتياجاتها الفنية والتقنية والتمويلية وغيرها.

٣ – الضعف في القدرات الإدارية لدى المستثمرين في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، ويتضح ذلك من خلال عدم استفادتهم من متطلبات الإدارة الحديثة اللازمة لإدارة التشغيل والإنتاج، مما يؤدي إلى تميز أعمالهم بضعف التخطيط في هذه المجالات.

٤ – عدم توفر المواد الأولية بشكل دائم وعدم ثبات أسعارها، وبالتالي عدم قدرة هذه المنظمات في الحصول على هذه المواد بأقل كلفة، مما يعني أن منتجات المنظمات الصغيرة والمتوسطة تكون أعلى كلفة نسبياً، وهذا بدوره يؤثر على مدى تنافسيتها.

٥ – نقص المهارات في مجالات التسويق وتوطين التكنولوجيا والقدرة على مراقبة وتطوير وتحسين الإنتاج.

٦ – صعوبة الحصول على التسهيلات الائتمانية من المؤسسات المالية. والسبب أن المنظمات الصغيرة والمتوسطة تشكل مخاطرة عالية للمؤسسات التمويلية على العكس من المنظمات الكبيرة.

٧ – لا تحظى المنظمات الصغيرة والمتوسطة بفرص كبيرة في دخولها الأسواق التصديرية لضعف قدراتها التسويقية والترويجية بتلك الأسواق، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى لضعف قدراتها الإنتاجية في مواجهة متطلبات واحتياجات تلك الأسواق، ولا سيما بأسواق الدول غير التقليدية كالأوروبية والأمريكية، ومن حيث كذلك ضعفها باكتساب مهارات تحسين وسائل التعبئة والتغليف لمنتجاتها الأمر الذي يضعف من مركزها التنافسي بهذه الأسواق (المحروق ومقابلة، ٢٠٠٦).

٨ – الكثير من منتجات هذه المنظمات هي منتجات ذات تكنولوجيا متدنية وتتعدد مراكز إنتاجها وتتشابه في معظم مناطق إنتاجها. وتتصف بأنها تكرار وتعدد لما هو قائم من صناعات وخدمات ومجرب في السوق المحلي وبالأسواق التصديرية التقليدية.

٩ – صعوبة الحصول على الأيدي العاملة في هذه المنظمات، وان توفرت فمن السهل فقدانها وذلك لتوفر فرص أفضل في إطار نفس المستوى في الشركات الكبيرة ذات الحوافز المادية العالية.

١٠ – عدم وجود أي علاقة أو تعاون يذكر ما بين مراكز الأبحاث والجامعات من جهة وما بين هذه المنظمات، ولعل هذا يعود إلى عدم وجود جهة تعمل على تنسيق وتوحيد جهود الترابط والتشابك بين المؤسسات الإنتاجية ومراكز الأبحاث والجامعات.

١١ – قلة توفر المشاريع المشتركة (Joint Vintners) بين المنظمات الصغيرة والمتوسطة والشركات الأجنبية مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من فرص نقل المعرفة وتوطين التكنولوجيا.

١٢ – غياب التنسيق ما بين فعاليات القطاع الخاص والمؤسسات الحكومية القائمة على دعم المنظمات الصغيرة والمتوسطة الأردنية؛ مما يؤدي إلى تعدد المرجعيات وتداخل في المهام والصلاحيات ما بين هذه المنظمات. الأمر الذي يضيع الفرصة المنظمات الصغيرة والمتوسطة من تحقيق أعلى قدر ممكن من الاستفادة من برامج هذه المؤسسات.

١٣ - ومن أبرز ما يواجه المنظمات الصغيرة والمتوسطة ضعف قدراتها الذاتية في تعزيز مفهوم الترابط والتشابك فيما بينها من جهة، وبينها وبين المنظمات الكبيرة من جهة أخرى. لتجسيد مفهوم التعاقد من الباطن.

هذا علاوة على غياب الآلية الحكومية المؤسسية اللازمة لترسيخ مثل هذا المفهوم. وعلى الرغم من قيام وحدة التعاقد من الباطن في وزارة الصناعة والتجارة قبل حوالي ١٠ سنوات، إلا أنها فشلت في تحقيق أهدافها لفشلها في وضع وصياغة إستراتيجية وبرنامج عمل واضح يساعدها في الوصول إليه. ويتم حالياً بالأردن إعادة النظر بهذا الموضوع الحيوي الهام حيث تمت دراسة تجارب عدة دول، ومن المنتظر أن يصار قريباً إلى مأسسة آلية جديدة يكون لها الإستراتيجية المطلوبة والآليات الداعمة.

وبناء على هذه المشاكل والصعوبات التي تعيق تقدم وتطور المنظمات الصغيرة والمتوسطة والتي تشكل تهديدا لها في عصر العولمة، فقد وضعت الحكومة الأردنية إستراتيجية متكاملة للتعامل مع تحديات العولمة والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية وغيرها من اتفاقيات التجارة الحرة وذلك ضمن الخطة الخمسية للأعوام ١٩٩٩ – ٢٠٠٣ والتي تم إقرارها وإقرار

برنامجها التنفيذي في نهاية عام ١٩٩٩. ويتضمن ملحق رقم (٣) عرض للإجراءات التي قامت بها الحكومة لتعزيز وتطوير قطاع منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة.

وعليه تقف المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الأردن على مفترق طرق: إما أن تتكيّف مع ما يحدث من تغيّرات عالمية وتندمج في الجو الحديث، وإما أن تهمّش. يجب عليها أن تتعلّم كيف تتعامل مع التغيّرات الجذرية التي يشهدها الاقتصاد العالمي، ولا سيما في ما يتعلق بالتحول الذي يجب على كل شركة القيام به، التحول من موقع مميّز في السوق المحلية إلى القدرة على البقاء في بيئة عالمية ذات تنافسية عالية، والتحول من الحجم النسبي (اقتصاديات وفورات الحجم) إلى النطاق النسبي (اقتصاديات النطاق). ويجب على المنظمات الصغيرة والمتوسطة في دول المنطقة ومنها الأردن أن تدرك أن الإبداع يمدّها بتفوّق تنافسي في مواجهة المشروعات المنافسة، سواء أكان على المستوى العالمي أو المحلي، وهو عامل أساسي في التحوّل الناجح من الاقتصاد المحمي إلى الاقتصاد التنافسي.

ثانياً: الدراسات السابقة

٢-١١ الدراسات العربية

أجرى (أبو فارس، ١٩٩٠) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. وتضمنت الدراسة الجوانب التالية في قياس الإبداع: الولاء للمؤسسة، وحب التعاون، ونشر الأفكار الإبداعية والنظرة للتغيير. كما هدفت إلى التعرف على دور المؤسسات العامة في تشجيع الإبداع عن طريق تشجيع المديرين للتغيير ودعمهم له بأسلوب تقديم المكافئات المادية والمعنوية، وتشجيع الاتصال والانفتاح بين الموظفين. وتكونت

عينة الدراسة من ٢٣٠ موظف يعملون في ١٠ مؤسسات عامة. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد خلصت هذه الدارسة إلى جملة من النتائج أهمها:

١ . يتمتع العاملون في هذه المؤسسات بدرجة عالية من الإبداع بالرغم من عدم تشجيع هذه المؤسسات على الإبداع.

٢ . الحوافز المادية والمعنوية مهمة في تشجيع العاملين على الإبداع.

واجرى (ذياب وزملائه، ١٩٩٥) دراسة هدفت إلى معرفة درجة التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي، وأثر ذلك في الإبداع. ولقياس تلك العلاقة تم التعبير عن فلسفة الإدارة ببعدين وهما: البعد التقليدي والبعد الإنساني. أما التركيب التنظيمي، فقد تم قياسه من خلال الرسمية المعيارية والمركزية. وفيما يتعلق بالسلوك القيادي، فعبر عنه باتجاهين هما: الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالعاملين. وبالنسبة للإبداع التنظيمي، فقد تم قياسه من خلال المتغيرات التالية: حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع.

وقد شملت عينة الدراسة (١١٤) مديراً يتوزعون على (١٤) منظمة ذات طبيعة عمل وأهداف مختلفة. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكذلك تم توزيع (١٥٠٠) استبانة. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الإبداع يتأثر جزئياً بطبيعة التفاعل بين فلسفة الإدارة والسلوك القيادي. أي أن التغيير في مستوى الإبداع لا يتأثر بالضرورة بحالة التفاعل تلك. كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير جزئي للتوافق بين فلسفة الإدارة وبين التركيب التنظيمي على الإبداع الذي يتجسد في حل المشكلة واتخاذ القرار، وسعة الاتصالات، إلا أن ذلك التوافق لا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع مستوى الإبداع.

وأجرى (طلافحة، ١٩٩٥) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية على الإبداع الإداري، وقد تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات. حيث وزعت (١٧٤) استبانة على المديرين في مختلف المستويات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

-يدرك المديرون في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية دور الإبداع في تطور وتقدم شركاتهم.

-يدفع هؤلاء المديرون شركاتهم نحو الإبداع عن طريق تقديم تسهيلات إدارية.

-وجود علاقة ايجابية ودالة إحصائياً بين إدارة الفريق وبين الإبداع الإداري، وكذلك وجود علاقة سلبية ودالة إحصائياً بين الإدارة المتساهلة كنمط قيادي وبين الإبداع الإداري.

وفي دراسة أخرى قام بها (الحقباني، ١٩٩٧) هدفت إلى دراسة أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري. فقد شملت هذه الدراسة عينة مؤلفة من (٥١٣) موظفاً في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن ابرز نتائج هذه الدراسة: وجود علاقة ايجابية قوية بين المتغيرات التنظيمية (مجتمعة) وبين الإبداع الإداري.، ووجود علاقة ايجابية قوية بين كل من: نمط القيادة، والتدريب، والحوافز المعنوية والأنظمة والإجراءات من جهة، وبين الإبداع الإداري من جهة أخرى. وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر الحوافز المادية والاتصالات والمعلومات على الإبداع الإداري.

وأجرى (السالم، ١٩٩٩) دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي لدى العاملين في إحدى المنشآت الهندسية الثقيلة في العراق. ولتحقيق هذا الهدف تم بناء الدراسة على فرضيتين تتعلقان بطبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (تصميم العمل) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي). بينما ركزت الفرضية الثانية على تأثير تصميم العمل

على السلوك الإبداعي للعاملين. وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) موظفاً. وتـم الحـصول على البيانات الأساسية بواسطة استبانة تم تطويرها خصيصاً لتستخدم في الدراسة. وأبرز مـا توصلت إليه هذه الدراسة أن تصميم العمل يؤثر معنوياً في متغيرات السلوك الإبداعي.

وفي دراسة أجراها (Mikdashi, 1999) هدفت إلى تقييم التأثيرات المحتملة للمنـاخ التنظيمي على إبداع المديرين العاملين في شركات من مختلف القطاعات الصناعية والخدمية في لبنان. فقد شملت عينة الدراسة (٣٠٠) مديراً. واستخدمت الدراسة أداة قياس تـسمى (Keys) مكونة من (٥٨) فقرة، وتشتمل على ستة محفزات بيئية للإبـداع وهـي: الحريـة، والتحـدي الوظيفي الايجابي، والإشراف المشجع، ودعم فرق العمل، والدعم التنظيمي، وكفاية المصادر.

وابرز ما توصلت إليه هذه الدراسة:

- أن المديرين عينة الدراسة لا يشاركون المدراء الأمريكيون في أنشطة الإبـداع بـسبب عوائق ثقافية.
- إن معظم الخلافات تنشأ من اختلاف القيم بين المديرين، والتي تـؤثر بـدورها علـى العناصر الستة سالفة الذكر، وبالتالي التأثير سلباً على الإبداع.
- إن الوظائف المعقدة أو التي تتضمن تحدياً كبيراً تعتبر أكثر إنتاجاً للإبداع.
- للبيئة التنظيمية تأثير كبير على الإبداع، في حين أن دعم فرق العمل ليس له تأثير كبير على الإبداع في الشركات عينة الدراسة.

وفي دراسة أجرتها (أيوب، ٢٠٠٠) هدفت إلى تسليط الضوء علـى أهميـة الـسلوك الإبداعي لدى المديرين العاملين في البنوك التجارية ومستوى هذه السلوك الإبداعي لديهم، والى التعرف إلى مدى الاختلافات الموجودة في السلوك الإبداعي لدى المديرين بـاختلاف مـستوى

التعليم وعدد سنوات الخبرة. وشملت عينة الدراسة ٣١٧ موظفا يعملون في البنوك التجارية السعودية. كما تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

ومن ابرز ما توصلت إليه الدراسة:

- أن مناخ العمل الذي يتضمن دعم الإبداع معنوياً ومادياً، والعلاقة المتبادلة بين المديرين في العمل بما فيها من تفهم وتعاون وتعاضد، كلها تساهم في تدعيم وتعزيز السلوك الإبداعي لدى المديرين.

- إن استخدام الأسلوب الحدسي في حل مشكلات العمل لم يسهم في التأثير على السلوك الإبداعي لدى المديرين ودعمه.

- إن أسلوب المدير التقليدي في التعامل مع المشكلات من خلال التزامه بالمعايير والإجراءات والطرق المعروفة، يسهم في تقييض السلوك الإبداعي لديهم وأعاقته.

- إن السلوك الإبداعي لدى المديرين يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية، ويتجه نحو التزايد مع ارتفاع مستوى التأهيل العلمي، والخبرة في العمل المصرفي.

وفي دراسة أجرتها (القطاونة، ٢٠٠٠) هدفت إلى التعرف على المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. حيث اشتمل المناخ التنظيمي على الأبعاد التالية: مركزية القرارات، والانتماء، والمخاطرة، والتدريب، والحوافز. وقد استخدمت الباحثة استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، التي اختيرت بالطريقة العشوائية، بلغ المجتمع الأصلي للدراسة (١١٢٨) مشرفاً إدارياً.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن انطباعات المشرفين الإداريين حول المناخ التنظيمي إيجابية.

- أن مستوى السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة عالي نسبياً.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي والعمر.

وفي دراسة أعدها (Suliman, 2001) هدفت إلى فهم تأثير مناخ العمل على إبداع الأفراد في عينة مكونة من (٢٠) شركة صناعية في الأردن. وبلغ قوام عينة الدراسة (٧٨٣) موظفاً. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يلعب إدراك الموظفين لمناخ العمل دوراً هاماً في جاهز يتهم للإبداع.

- إن الموظفين الأكبر سناً أعطوا دلالات عالية المستوى عن مناخ العمل من الموظفين الأصغر سناً، وقد وجدوا أنهم أكثر إبداعا.

- لدى الموظفين الذكور جاهزية للإبداع أكثر من الإناث، حيث أن مشاركة الإناث في الأنشطة الإبداعية كانت أقل من الذكور.

- إن الأفراد الذين يحصلون على حوافز مناسبة أكثر جاهزية من غيرهم.

- إن الأفراد الذين يطلب منهم انجاز أعمال بشكل مكثف، أقل جاهزية للإبداع من غيرهم.

كما قام (بكار، ٢٠٠٢) بإجراء دراسة هدفت معرفة مدى وجود العناصر الملائمة لبناء المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات موبايلكم والمتمثلة في (الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات والتقييم والمراجعة)، ومدى تأثير وجود هذه العناصر على قدرة الشركة في إدارة الإبداع.

وقد قام الباحث باستخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (٣٠٠) منها على المديرين في الشركة ومن مختلف المستويات الإدارية. وقد خلصت الدراسة إلى وجود العناصر الملائمة لبناء المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين

عناصر المنظمة المتعلمة والمتمثلة في (الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات والتقييم والمراجعة) من جهة، وبين الإبداع من جهة أخرى.

وأجرى (القبيسي، ٢٠٠٢) هدفت إلى التعرف على العوامل التي تعيق العملية الإبداعية في الدوائر الحكومية لإمارة أبو ظبي، والى دراسة تأثير العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين على درجة تنمية الإبداع. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الدوائر الحكومية في إمارة أبو ظبي والبالغ عددها (١٧) دائرة. وبلغ عدد الدوائر التي شملتها عينة الدراسة (٥) دوائر، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة والتي تم تطويرها لهذه الغاية. وبلغ مجموع الاستبانات الموزعة (٧٠٠) استبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن عامل دعم الأفكار كان العامل الذي بين النسبة الأكبر من التباين الكلي في تشجيع الإبداع، يليه المعتقدات والأساليب والاتجاهات، ثم الصراع. في حين كان العامل المتعلق بالاتصال والمعلومات أقل العوامل التي شرحت التباين الكلي في تشجيع الإبداع.
- وجود عدد من المعوقات للعملية الإبداعية، أبرزها: الاعتماد المفرط على الخبراء، وعدم شيوع جو المرح والتسلية، والخوف من الفشل، وغياب جو الحرية، والتمسك بالأنماط المألوفة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة عوامل الإبداع، وبين كل من العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ونطاق الإشراف.

أما (أبو تايه، ٢٠٠٢) فقد هدفت الدراسة التي أجراها إلى معرفة العلاقة بين الأسلوب القيادي وتنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد العاملين في (٥) شركات كبرى صناعية في الأردن. وبلغ حجم عينة الدراسة (٤٣٤) مديراً عاملاً في هذه الشركات. وتم استخدام نموذج

فرنشن ورافين (١٩٥٧) لمصادر قوة القيادة، ونموذج السلوك الإبداعي الفردي لكــل مــن كلايسون وستريت (٢٠٠١).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مصادر قوة القائد القائمة على الشخصية والمعرفة كان لها أثر واضح على السلوك الإبداعي لدى العاملين. بينما لم يظهر اثر للمــصادر الأخــرى لقوة القائد (الشرعية والمكافأة) على هذا السلوك. أما القوة ذات المصدر القائم على القــسر والإجبار، فقد تبين من خلال نتائج هذه الدراسة أن لها أثر سلبي على السلوك الإبداعي لدى العاملين.

وهدفت دراسة (Mohamed, 2002) إلى التعرف على مدى تأثير كل مــن العوامــل التنظيمية (اللامركزية، والتقييم العادل للموظفين)، والعوامل على مستوى جماعات العمــل (سلوك المشرفين، ومتابعة آخر الاتجاهات العلمية في مجال التفكيــر الإبــداعي وتحــسين الجودة، والاختلافات الثقافية بين أعضاء جماعات العمل) على مستوى الإبداع الجمــاعي. وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (١٥٠) قسم حكومي في دولــة الإمــارات العربية، تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية العنقودية.

وابرز ما توصلت إليه الدراسة: أن العوامل التنظيمية والعوامل على مستوى جماعات العمل لها تأثير ايجابي على الإبداع الجماعي سواء في مجال الخدمــة أو المنــتج، أو الإدارة، أو العمليات والنظام.

وقد قامت (شتات، ٢٠٠٣) بأجراء دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (الاختيار والاســتقطاب، والتــدريب، والتحفيــز، والثقافــة التنظيمية، والقيادة) في تحقيق الإبداع المؤسسي في البنوك التجارية القطرية. وكانت عينــة

الدراسة من المديرين العاملين في البنوك التجارية ضمن المستويات الإدارية المختلفة والبالغ عددهم (٢٥٠) مديراً. وقد تمثلت ابرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بما يلي:

- أن ممارسات الاختيار الإبداعية كانت العامل الأكثر ممارسة بين العوامل الأخرى.

- أن ممارسات التدريب الإبداعية تمارس بدرجة كبيرة بعد عامل الاختيار، مما يشير إلى أهميتها كركيزتين أساسيتين لنجاح أدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها.

- أظهرت النتائج التقدم الواضح لعامل الثقافة وتراجع عامل التحفيز من حيث الرتبة في درجة الممارسة. فقد جاءت بالمرتبة الثالثة بالرغم من أهمية توافر هذا العامل.

- بينت النتائج أن عامل القيادة أحتل المرتبة الأخيرة من بين العوامل الأكثر ممارسة والذي بدوره يعكس الشخصية البيروقراطية التي يتمتع بها الرؤساء.

- أظهرت النتائج أن عامل (الاختيار) كان العامل الذي شرح النسبة الأكبر من التباين الكلي في تحقيق الإبداع المؤسسي. في حين كان عامل الثقافة أقل العوامل التي شرحت النسبة الأقل من هذا التباين.

وأجرى (الصرايرة، ٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركات الصناعية الأردنية (شركتي البوتاس والفوسفات). كما بحثت في انعكاسات هذه العلاقة على مقدار التوافق بين الثقافة وأبعادها كمتغير مستقل والإبداع وأبعاده كمتغير تابع. وتمثلت متغيرات الثقافة بـ(ثقافة الدور، والقوة، والمهمة، والشخصية). في حين شمل متغير الإبداع: حل المشكلات، واتخاذ القرار، والتغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع. وشملت عينة الدراسة (١١٢) موظفاً يعملون في هاتين الشركتين. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن نمط الثقافة السائد هو "ثقافة الشخصية" ولا يتوافق هذا النمط مع الابداع بدرجة كبيرة. أما النمط الثقافي الأخر وهو "ثقافة القوة" فكان يتوافق مع الإبداع بدرجة أقل من "ثقافة الشخصية". وجاءت ثقافة الدور والمهمة في المرتبة الثالثة والرابعة وبتوافق قليل مع الإبداع لأنهما غير سائدان.

وقد قام (طبيشات، ٢٠٠٤) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع المؤسسي في قطاع الهندسة الطبية الأردني، ومعرفة مدى أسهام أنظمة المعلومات في تحقيق الإبداع المؤسسي فيه، وكذلك تلمس المشاكل والمعوقات التي تواجه الإبداع المؤسسي في هذا القطاع.

وقد تم اختيار عينة الدراسة لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة (القطاع المبحوث). وقد بلغ حجم العينة (١٣١) موظفاً في مديرية الهندسة الطبية التابعة لوزارة الصحة الأردنية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى:

- أن موظفي هذا القطاع يستخدمون بعض أنواع نظم المعلومات والوسائل التكنولوجية بشكل مكثف.

- يمكن تحقيق أبداع مؤسسي وإبداع فردي في هذا القطاع.

- وجد الباحث أنه باستخدام أنظمة المعلومات في قطاع الهندسة الطبية الأردني يمكن تحسين الإبداع المؤسسي.

- ضعف القدرة على تحمل المخاطر، وضعف تطبيق معايير الجودة من ابرز معيقات الإبداع المؤسسي في هذا القطاع.

وقام أيضاً (رواشدة، ٢٠٠٤) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع في منظمات الأعمال الصناعية العاملة في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وذلك من خلال التعرف على تأثير عوامل الثقافة التنظيمية على مستوى الإبداع في تلك المنظمات.

وشملت مجتمع الدراسة جميع أفراد الإدارتين العليا والوسطى في كافة شركات القطاع الصناعي العاملة في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة والبالغ عددهم (١٨٠) مديراً. ولقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها من قبل الباحث.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- إن معظم عوامل الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع تتوفر بمستوى متوسط في المنظمات مجتمع الدراسة. باستثناء عامل المشاركة في اتخاذ القرارات، والتقدير والمكافأة، حيث وجد أنها تتوفر بدرجة متدنية.
- تدني مستوى النتاجات الإبداعية في المنظمات مجتمع الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين عوامل الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع، وبين الممارسات الإبداعية.

ولقد هدفت دراسة (الشيخ، ٢٠٠٤) إلى معرفة مستوى شيوع ثقافة الابتكار في منشات الأعمال الصغيرة في الأردن، ودراسة العلاقة بين توافر هذه الثقافة ومستوى استخدام الأساليب الابتكارية في حل المشكلات التي تواجه هذه المنشات. وقد شملت عينة الدراسة (١٣٤) منشاة أعمال صغيرة في الأردن. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- توفر الابتكار وبدرجة متوسطة في ثقافة المنشات عينة الدراسة.

- عدم وجود علاقة بين توفر ثقافة الابتكار ومستوى استخدام الأساليب الابتكارية في حل المشكلات التي تواجه هذه المنشات.

- لم تصل ثقافة الابتكار في المنشات عينة الدراسة إلى حد التجذر، ولم تتبلور في ثقافة هذه المنشات.

كما أجرى (الشيخ سالم والسرحان، ٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الابتكار والإبداع في المجال التسويقي وبين تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. وشملت عينة الدراسة (١٦) بنكاً مسجلاً في بورصة عمان في سوق الأوراق المالية.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط ايجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين دور الابتكار والإبداع في الخدمات والمنتجات المصرفية، وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.

- وجود علاقة ارتباط ايجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين دور الابتكار والإبداع في الأسعار المصرفية، وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.

وأخيراً، هدفت دراسة (عبد الحليم وعبابنه، ٢٠٠٦) إلى التعرف على مدى توافر درجة الشفافية والتفويض الإداري والبيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية في (٩) مؤسسات ودوائر حكومية تقدمت للحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. وتم أخذ عينة عشوائية لجميع أفراد القيادات الإدارية الإشرافية والبالغ عددهم (٣٢٩) قائداً. واستخدمت هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أن الترتيب التنازلي لتوافر مجالات الدراسة الأربعة كانت كما يلي: الشفافية، البيئة الإبداعية، التفويض، وأخيراً الممارسة الإبداعية. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية بين جميع مجالات الدراسة الأربعة فيما بينها. ووجدت الدراسة أنه

كلما زاد عدد الموظفين العاملين في المؤسسة أو الدائرة كلما انخفضت درجة الممارسة الإبداعية.

٢-١٢ الدراسات الأجنبية

أجرى (Peters and Waterman, 1982) دراسة بعنوان: "البحث عن التفوق والامتياز" حيث أجريت على (٦٢) شركة من أكبر الشركات الأمريكية. وكنتيجة لهذه الدراسة تبين أن (٢٢) شركة فقط تميزت بالتفوق والإبداع وقد قام البحث بدراسة تحليلية لمجموعة من هذه الشركات المتفوقة والتي تتسم بدرجة عالية من الإبداع وبينت الدراسة بأن الشركات المتفوقة تتميز بما يلي (نقلاً عن طبيشات، ٢٠٠٤):

- التحيز للإنجاز في الأداء أكثر من صناعة الوقت في طرح الأسئلة وتحليلها أثناء الاجتماعات وتقارير اللجان.
- تنمية وتقوية العلاقات مع العملاء والمتعاملين ومعرفة رغباتهم وتفضيلاتهم والاستفادة منها.
- التركيز على الاستقلالية عن طريق تقسيم العمل على أقسام ووحدات مستقلة بما يشجعها على التفكير المستقل والمنافسة التي تؤدي إلى الأداء.
- تحقيق المزيد من الإنتاجية من خلال العاملين عن طريق إثارة اهتمامهم بأن الجهود العامة التي تحقق النجاح والتقدم سوف يتم مكافأتها.
- تنمية حس الانتماء للعمل وقيمه.
- الاستمرار في إنتاج السلع التي لها قدرة وكفاءة في إنتاجها وعد التوسع في إنتاج سلع ليس للشركة بها خبرة أو معرفة.
- تبسيط المستويات الإدارية، وتقليل أعداد الأفراد في مستوى الإدارة العليا.

- أن تكون القيم الرئيسة متفقة ومنسجمة مع القيم البيئية في المجتمع الذي تعمل فيه الشركة حتى تلقى قبولاً من العاملين فيها.

أما دراسة (Adam *et al*, 1988) فقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إبعاد الجودة الشاملة (TQ) والإبداع في المنظمات الايرلندية الصغيرة والتي يقل عدد العاملين فيهما عن (١٠٠) عامل. وبلغ عدد هذه المنظمات (١٥) منظمة، واختار الباحث عينة من هذه المنظمات وفقاً لقدرتها على النمو السريع.

وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تهتم النماذج المبنية على الإبداع بالمورد البشري أكثر من النماذج المبنية على (TQ) والتي ترتكز على العمليات الميكانيكية للتطوير المستمر.
- كلما كان للمنظمة تاريخ يحفل بالتطوير المستمر، كانت اقدر على الإبداع وتبني ثقافة إبداعية ناجحة أكثر من غيرها من المنظمات.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية، قام (Damanpour, 1991) بدراسة هدفت إلى معرفة إبعاد الإبداع المؤسسي وخصائص المؤسسة التي تساعد على أو تعيق الإبداع. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتحليل (٢١) دراسة ميدانية وكتابين من تلك التي أنجزت في الفترة من (١٩٦٠-١٩٨٨) في مجال الإبداع المؤسسي.

وقد توصلت هذه الدراسة أن الأبعاد التالية تؤثر على الإبداع ولها علاقة دالة إحصائية وهي: الرسمية، واللامركزية، والكثافة الإدارية (النسبة بين عدد المدراء وعدد العاملين الكلي)، وتعدد الدوائر، وموقف الإدارة من التغيير، والاستمرارية الإدارية (عدد سنوات خدمة المدير في وظيفته الحالية)، والمصادر المالية الزائدة، والاتصال بالبيئة والاتصال الداخلي، والتباين العمودي (عدد المستويات الإدارية).

كما أجرى كل مـن (Amabile and Sensabaugh, 1992) دراسة لوضع نموذج لتحديد العوامل التي تؤثر إيجابا أو سلباً على الإبداع في المنظمات. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن العوامل ذات التأثير الإيجابي في الإبداع هي تلك المتعلقة بشعور الأفراد بحرية التصرف، واهتمام ودعم الإدارة لأفكارهم وإدارتها الجيدة للمشروعات التي يتم تنفيذها، وكذلك توفير الوقت الكافي والموارد المطلوبة، والرغبة في التحدي والمنافسة في تحقيق الانجازات المتميزة، بالإضافة إلى خصائص تتعلق بالمنظمة نفسها مثل مناخ العمل، والاهتمام بالأفكار الجديدة، وتوقع نجاحها مثل توقع فشلها.

أما العوامل ذات التأثير السلبي على الإبداع فكانت تلك العوامل المتعلقة بمناخ العمل السائد الذي يفتقر إلى التعاون، وعدم الاهتمام بالإبداع ومكافئته بصورة غير مناسبة، بالإضافة إلى بعض القيود التي يشعر بها الفرد مثل فقدانه حرية التصرف والسيطرة على العمل الذي يقوم به، وعدم دعم المنظمة واهتمامها، والإدارة الضعيفة للمشروعات الجديدة، وعدم ملائمة وعدالة أسلوب التنافس بين الأفراد.

وأجرى كل من (Attlee and Reza, 1992) دراسة هدفت إلى معرفة العوامل التي تجعل إدخال تكنولوجيا إنتاجية جديدة للمؤسسة عاملاً مهماً في تحقيق الإبداع. ولقد تكونت عينة الدراسة من (٣٩) شركة أمريكية تستخدم أنظمة إنتاج متطورة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يكون الإبداع (استخدام أنظمة إنتاج جديدة) في المؤسسة ناجحاً، عندما تتم المواءمة بين هذا النظام الجديد وبين الهيكل التنظيمي عن طريق إعادة هيكلة المؤسسة بشكل متكامل ومتناسق.

- تكون الموائمة فعالة وناجحة وتحقيق للمؤسسة ميزة تنافسية، عندما يتم خلق أنماط هرمية جديدة، تنسيق بين التصاميم وبين عمليات التصنيع، وتعاون وتنسيق مع الموردين، والتركيز على سوق معين، وتوثيق العلاقة مع الزبائن والاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم.

أما دراسة (Dent-Micallef and Powell, 1997) فقد قامت بمراجعة الدراسات السابقة لمعرفة فيما إذا كان هنالك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسسي لدى المنظمات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت هذه المراجعة إلى أن معظم الدراسات تبين أن تكنولوجيا المعلومات وحدها لا تؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية، كما أشارت النتائج أن بعض الشركات تتميز على الأخرى رغم استخدامها لنفس تكنولوجيا المعلومات، حيث تلعب الموارد البشرية دوراً بارزاً في الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات من حيث قدرتها على الإبداع والتطوير.

كما أجرى كل من (Andriopoulos and Lowe, 2000) دراسة ميدانية هدفت إلى التعرف على طبيعة الممارسات الإدارية التي تعزز الإبداع التنظيمي في ثلاثة شركات بريطانية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي في جمع البيانات، حيث تم إجراء سلسلة من المقابلات المعمقة والتي وصلت إلى (٤٠) مقابلة مع المديرين والموظفين في هذه الشركات. ومن ابرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- أهم عنصر لنجاح أي منظمة هي تطوير قدرات الأفراد الإبداعية، والتي تساعد في تحقيق التميز في السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، والذي يساعدها في التصدي للمنافسة.

- المنظمة بحاجة إلى المهارات الإبداعية التي تمكنها من اكتساب المعرفة ونقلها وتعديل سلوك الأفراد من اجل خلق معرفة ورؤية جديدة.

وفي دراسة (Hadjimanolis and Dickson, 2000) اتبع الباحثان أسلوب الحالات الدراسية لتصنيف (٢٥) منظمة صناعية صغيرة ومتوسطة الحجم عاملة في قبرص إلى ثلاث مجموعات وفقاً للسلوك الإبداعي الابتكاري. وهذه المجموعات هي:

- المنظمات ذات الإبداع الاستباقي (Proactive Innovators): وهي المنظمات التي تمتلك إستراتيجية واضحة خاصة بالإبداع والابتكار وترتبط بإستراتيجية المنظمة. وتتصف هذه المنظمات بانجذابها نحو السوق والفرص التكنولوجية الجديدة.
- المنظمات ذات الإبداع الانفعالي (Reactive Innovators): وهي المنظمات التي لا تمتلك إستراتيجية واضحة خاصة بالإبداع والابتكار. وعليه تتحرك هذه المنظمات نحو الإبداع عندما تتعرض للتهديدات من البيئة المحيطة وخصوصاً فيما يتعلق بالضغط الشديد من المنافسين، وتميل إلى تقليد ومحاكاة إبداع منظمات المجموعة الأولى.
- المنظمات اللاإبداعية (Non-Innovators): وهي المنظمات التي تتصف بضيق النظر نحو المستقبل وتفضل الدخول في أعمال سريعة المردود والأرباح. ولا يميل أصحابها نحو الإبداع والابتكار.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن غالبية المنظمات عينة الدراسة تقع ضمن المجموعة الثالثة، مما قد يؤثر سلباً على مستقبل منظمات الأعمال الصناعية الصغيرة والمتوسطة في قبرص.

وفي دراسة (Bjorkman and Pavloskays, 2000) عمل الباحثان على استقصاء مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة الإبداعي. ولتحقيق ذلك قام الباحثان بتطوير نموذج يتضمن مخرجات الموارد البشرية مثل (الحافزية، التدريب والتطوير

والمهارات). وقد افترض الباحثان أن هذه المخرجات تقف كعامل وسيط ما بين علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى فعالية أداء المنظمة في مجال الإبداع.

وفيما ركز الباحثان في هذه الدراسة على عدد من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي لها علاقة مباشرة بحافزية الموظفين ومهاراتهم ومدى تدريبهم وجاهزيتهم للعمل. وهذه الممارسات هي: نظام الحوافز والتعويضات، والأمان الوظيفي، والتدريب، والترقية، ونظام فض النزاعات وحل المشاكل داخل المنظمة. وحاول الباحثان ربط هذه الممارسات ومدى الفاعلية في تطبيقها بأداء المنظمة ككل.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن التدريب غير التقني والرواتب العالية لها علاقة ايجابية على حافزية وأداء المدراء، وان وجود الأمان الوظيفي كان مؤشراً قوياً على الأداء الفعال للموظفين في المناصب الإدارية المختلفة.

- وجود علاقة ايجابية مباشرة بين الترقية التي تعتمد على كفاءة الشخص وقدرته وبين أداء المنظمة بشكل عام. وكذلك وجود علاقة ايجابية بين مخرجات الموارد البشرية وبين الأداء العام للمنظمة.

وهدفت دراسة (Aranda *et al*, 2001) إلى معرفة تأثير حجم المنظمة على العملية الإبداعية في قطاع الخدمات الاسباني. وشملت عينة الدراسة (٧١) مؤسسة استشارية هندسية في هذا القطاع. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة واحدة مفادها أن هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين حجم المؤسسة ومستوى الإبداع فيها (نقلاً عن (Evangelista and Savona, 2002)).

كما وأجرى كل من (Wong *et al*, 2001) دراسة هدفت إلى بيان أثر أنظمة المعلومات على الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة من جانب طريقة تفاعل الأفراد داخل المنظمة. وأجريت الدراسة على (٣٨٠) منظمة من المنظمات الصناعية الصغيرة والمتوسطة العاملة في (Hong Kong). وتم جمع المعلومات من خلال استبانة وزعت على مديري هذه المنظمات. واعتمدت الدراسة المتغيرات التالية:

- متغيرات الهيكل التنظيمي: وتشمل على الرسمية، والمركزية، والتخصص، ونطاق الإشراف، والاتصالات. وتم تقسيم الهيكل التنظيمي إلى نموذجين: الأول ميكانيكي (Mechanistic Design)، والثاني عضوي (Organic Design).
- متغيرات الثقافة التنظيمية: وتشمل على فرق العمل والاتجاه نحو التعلم والإبداع.

وبينت الدراسة أن الأبعاد ذات الصلة بالمتغيرات التنظيمية لا تعمل على تفعيل دور أنظمة المعلومات وأداء المنظمة، إلا بوجود ثقافة تنظيمية تتسم بالإبداع والمشاركة، والثقة المتبادلة، والسعي نحو التعلم والتطوير، والتركيز على فرق العمل.

ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج أخرى أبرزها:

- وجود علاقة قوية بين إبعاد الهيكل التنظيمي والمتمثلة بالمركزية، والتخصص، والاتصالات الجانبية، وبين حجم استخدام أنظمة المعلومات. أما خصائص الهيكل التنظيمي الأخرى: الرسمية، التعقيد، نطاق الإشراف، فلم تظهر علاقة إيجابية بينها وبين حجم استخدام أنظمة المعلومات.
- عدم وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (فرق العمل وثقافة التعلم) وبين حجم استخدام أنظمة المعلومات.

وفي دراسة قام بها كل من (Evangelista and Savona, 2002) ثم دراسة اثر الإبداع على العمل في قطاع الخدمات في ايطاليا، وذلك بهدف وضع صورة ذات إطار عملي حول الطبيعة المتنوعة للنشاطات الإبداعية في قطاع الخدمات وتأثيرها على العمالة. ويقوم الشاهد العملي على بيانات أخذت من استطلاع الإبداع في الخدمات التي تم إجراؤه في ايطاليا من قبل المكتب الإحصائي الوطني (ISTAT, 1997). وقدم استطلاع ISTAT عينة لأكثر من (٦٠٠٠) شركة خدمات سحبت من مجتمع إحصائي لحوالي (١٩٣٠٠) شركة خدمات وذات مدى واسع من البيانات الكمية والوصفية على مستوى الشركة، وحول نشاطاتها الإبداعية خلال الفترة (١٩٩٣-١٩٩٥).

بينت الدراسة أن اثر الإبداع على العمالة يختلف بشكل كبير بين الشركات وحسب مستوى تأهيل القوى العاملة. ففي الشركات الصغيرة وفي اقل من نصف القطاعات الخدمية التي تم دراستها، فإن اثر الإبداع على العمالة كان ايجابياً خاصة في الصناعات التي لها قاعدة علمية وتكنولوجية قوية. بينما على العكس يوجد اثر سلبي للإبداع على العمالة في الشركات الكبيرة أو الصناعات المكثفة لرأس المال وفي جميع القطاعات المالية (الأعمال المصرفية، التامين، الخدمات المالية الأخرى). وفي هذه الصناعات يبدو أن اثر توفير العمالة للإبداع يرتبط بالاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تستبعد المستخدمين الأقل كفاءة.

وفي دراسة (Madjar *et al*, 2002) والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين بيئة العمل والبيئة الخارجية على السلوك الإبداعي، فقد شملت هذا الدراسة عينة قوامه (١١٢٧) موظفاً في شركات الحياكة في بلغاريا. وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- وجود علاقة تأثير ايجابية بين الدعم الذي يتلقاه الموظفين من بيئة العمل أو البيئة الخارجية وبين السلوك الإبداعي. ووجود علاقة تأثير ايجابية بين الحالة النفسية الايجابية وبين السلوك الإبداعي.

- إشعار الموظفين بأن أفكارهم ذات قيمة يسهم وبشكل ايجابي في تحسين وتنمية السلوك الإبداعي.

وفي دراسة (Oltra and Flor, 2003)، والتي هدفت إلى دراسة أثر استغلال الفرص التكنولوجية على القدرات الإبداعية للمنظمات الاسبانية العاملة في حقل السيراميك الخزفي. وشملت عينة الدراسة (٩١) شركة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تبني الفرص التكنولوجية بصورة نظمية تدريجية يسهم في زيادة القدرات الإبداعية للمنظمات. كما أشارت الدراسة إلى أهمية تكنولوجية المعلومات في هذا السياق.

وفي دراسة (Fagan, 2004) والتي هدفت إلى دراسة تأثير أسلوب التفكير المتبع من قبل أفراد فرق العمل والمناخ السائد على الإبداع. فقد شملت عينة الدراسة (٦٠) فرداً من أفراد فرق العمل العاملة في تطوير نظم المعلومات التكنولوجية في الشركات الصناعية الكيماوية في الولايات المتحدة الأمريكية. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كل من أسلوب التفكير المتبع من قبل أفراد فرق العمل عينة الدراسة وبين السلوك الإبداعي لديهم. فكلما كان سلوك التفكير يميل إلى إحداث تغييرات جوهرية في العمل، كلما كانت فرصة الإبداع أفضل.

- خلق التحدي في العمل، والحرية، والدعم والتشجيع، وكفاية الموارد عوامل مهمة ومؤثرة في سلوك أفراد فرق العمل الإبداعي. حيث تلعب المعيقات التنظيمية وضغوطات العمل الزائدة على الحد من الإبداع وإعاقته.

وقام كل من (Mahemba and De Bruijn, 2003) هدفت إلى استكشاف نشاطات الإبداع في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في قطاع الصناعة التنزاني. ولقد طبقت هذه الدراسة أسلوب دراسة الحالة ومن خلال منهجية المسح الشامل. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير لا يستهان به بين أنشطة الإبداع ومستويات النمو في أداء هذه المنظمات. حيث يلعب الإبداع دوراً محورياً في تحسين أداء هذه المنظمات ونموها، وبالتالي المساهمة الفاعلة في التنمية الشاملة للمجتمع التنزاني.

وفي دراسة (Shipton *et al*, 2005) والتي هدفت إلى معرفة تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بالاستقطاب، والاختيار، والتحفيز، وتقييم الأداء والتدريب على الإبداع والابتكار في مجالي المنتجات والإنتاج التكنولوجي في (٣٥) شركة عاملة في بريطانية. اعتمدت الدراسة منهج البيانات الطولية (Longitudinal Data)، لاستقراء هذه العلاقة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى الإبداع في هذه المنظمات. كما أظهرت الدراسة أن تشجيع المناخ التنظيمي القائم على التعلم يعزز العملية الإبداعية في هذه المنظمات.

أما دراسة (Ramamoorthy *et al*, 2005) فقد ركزت على دراسة العلاقة ما بين العقد النفسي (Psychological Contract)، وتصميم العمل، والعدالة المؤسسية (Organizational Justice) على السلوك الإبداعي في إطار العمل لـ(٢٠٤) موظفاً عاملاً في شركات التصنيع في ايرلندا. وعمدت الدراسة إلى الأسلوب الميداني في جمع البيانات ومن خلال تطوير استبانة لهذا الغرض. وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أبرزها: وجود تأثير إيجابي مباشر للعقد النفسي على السلوك الإبداعي في إطار العمل. ويؤثر كل من الأجر

واستقلالية العمل والعدالة التنظيمية بشكل غير مباشر على السلوك الإبداعي في إطار العمل، ومن خلال عامل وسيط هو العقد النفسي.

وفي دراسة (Yap *et al*, 2005)، والتي هدفت إلى معرفة طبيعة الوظائف على الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنغافورة والتي يقل عدد العاملين فيها عن (١٠٠) عامل. حيث جمعت البيانات من خلال الاستبانة، ومن (٢٠٠) مديراً عاملاً في هذه المؤسسات. وتوصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها: أن الوظائف ذات الطبيعة الروتينية والتخصص العالي تؤثر سلباً على مستوى الإبداع لدى المديرين. في حين تؤثر الوظائف ذات الطبيعة الديناميكية والغير تخصصية إيجابا على مستوى الإبداع لدى المديرين.

وفي دراسة (Visser *et al*, 2007) والتي هدفت إلى دراسة تأثير أسلوب الاتصال المتبع من قبل أفراد فرق العمل في بعض الشركات الفرنسية على الإبداع من حيث تعزيز التعاطف (Empathy)، والإلهام (Inspiration)، والارتباط (Engagement). فقد شملت عينة الدراسة (٤٠) فرداً من أفراد فرق العمل العاملة في تطوير المنتجات في هذه الشركات. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كل من أسلوب الاتصال المتبع من قبل أفراد فرق العمل عينة الدراسة وبين السلوك الإبداعي لديهم. كما يؤثر أسلوب الاتصال المتبع من قبل أفراد فرق العمل عينة الدراسة ايجابياً على تعزيز التعاطف (Empathy)، والهام (Inspiration)، والإرتباط (Engagement).

أن هنالك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع العملية الإبداعية. إلا أن هذه الدراسات تناولت مقومات العملية الإبداعية من جانب واحد أو جانبين فقط. وعليه تأتي هذه الدراسة لتجمع عدة جوانب ومقومات للعملية الإبداعية معاً لإعطاء صورة أوضح وأكثر شمولاً.

كما أن معظم الدراسات التي تناولت العملية الإبداعية قد ركزت على المنظمات كبيرة الحجم، حيث كان هنالك إهمال للمنظمات الصغيرة والمتوسطة. وبذلك تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات -حسب علم الباحثة- التي تناولت هذا الموضوع بجميع أبعاده في سياق منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن. حيث من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة المختلفة والتي تناولت موضوع منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن، وجدت الباحثة أن معظمها تناول الجوانب ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي في هذه المنظمات (النجار، ٢٠٠١؛ حمامي والشيخ، ١٩٩٥)، ومدى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والمشاكل التي تواجهها (يونس، ١٩٩٦؛ المناصرة، ١٩٩٧؛ الشيخ، ١٩٩٧؛ العوامرة، ٢٠٠٠). أما الدراسات التي تناولت الظاهرة الإبداعية/الابتكارية في هذه المنظمات، فلقد وجدت الباحثة دراسة وحيدة هي دراسة (الشيخ، ٢٠٠٤) ولكنها ركزت على جانب واحد للعملية الإبداعية/الابتكارية وهو ثقافة الإبداع/الابتكار.

كما لاحظت الباحثة أن الدراسات التي تناولت منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة اعتمدت على معايير متباينة لتحديد هذه المنظمات. فمثلاً اعتمدت الدراسة الأحدث بين هذه الدراسات (الشيخ، ٢٠٠٤) على اعتبار أن المنظمات التي يقل عدد العاملين فيها عن ٥٠ موظف هي منظمات صغيرة، أما المنظمات التي يتراوح فيها عدد الموظفين من ٥٠-أقل من ١٠٠، تم اعتبارها منظمات متوسطة الحجم. أما دراسة (النجار، ٢٠٠١) فقد اعتبرت المنظمات

التي يتراوح عدد الموظفين فيها بين ٥-٢٤ موظف منظمات صغيرة. أما (حمـــامي والـــشيخ، ١٩٩٥) فقد تم اعتبار المنظمات التي لديها أقل من ٢٠٠ موظف منظمات صغيرة ومتوسطة.

ونستنتج مما سبق عدم وجود اتفاق بين الباحثين على معيار موحد للمنظمات الـــصغيرة والمتوسطة، والذي ينعكس سلباً على توجيه خطط التنمية الاقتصادية، وكذلك عند التعامل مـــع المؤسسات التي تهتم بأمور المنظمات الصغيرة والمتوسطة، وتعمل على تنميتها. كما أن ذلـــك يقلل من فاعلية الدراسات المتعلقة بهذه المنظمات وإمكانية الاستفادة منها على المستوى العملي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

٣-١ المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع وعينة الدراسة، وطرق جمع البيانات والمعلومات المختلفة، ثم تحديد المنهجية المتبعة في تطوير أداة القياس ومعرفة مدى ثباتها، والإجراءات التي تم إتباعها للتأكد من صدق هذه الأداة، وكذلك تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وأخيراً تم عرض لأهم محددات هذه الدراسة.

٣-٢ تصميم الدراسة

يقوم تصميم أي دراسة على هدف الدراسة ومشكلتها، وتستخدم بعض الدراسات الاستكشافية أسلوب المسح القطاعي (Cross Sectional Studies)، لما يوفره هذا الأسلوب من إمكانية تعميم نتائج الدراسة (Sekran, 1992). وعليه اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية القائم على المسح القطاعي، وذلك من خلال إعداد وتطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. فقد ساعدت الدراسات السابقة سواءً العربية منها أو الأجنبية في توجيه الباحثة نحو هذا التصميم الذي تراه منسجماً مع أهداف الدراسة في محاولتها فهم وتوصيف ظاهرة العملية الإبداعية، وتحليل بعض جوانبها من جهة أخرى في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن، وتطلع الباحثة إلى تعميم نتائجها بدرجة معقولة ومقبولة.

٣-٣ مجتمع وعينة الدراسة

لقد تكون مجتمع الدراسة من جميع منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاعات المختلفة في الأردن والمسجلة في سوق عمان المالي (البورصة). واعتمادا على تصنيف كل من جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز وبورصة عمان[1]، بلغ عدد منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الصناعية والمسجلة في سوق عمان المالي (٢٠) منظمة، أما عدد منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الغير صناعية (شركات تأمين وخدمات[2]) والمسجلة في نفس السوق فقد بلغ (٥٤) منظمة. وعليه بلغ حجم مجتمع الدراسة الكلي (٧٤) منظمة صغيرة ومتوسطة. وقد كانت وحدة التحليل في هذه الدراسة هي الفرد المدير في هذه المنظمات. ولقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من هذه المنظمات بلغ قوامها (٤١) منظمة. وبمعدل مديرين على الأقل من كل منظمة. ويبين الجدول رقم (٣-١) توزيع هذه المنظمات حسب القطاعات المختلفة. ويتضمن ملحق رقم (٢) تصنيف وأسماء جميع هذه المنظمات.

جدول رقم (٣-١)

توزيع المنظمات مجتمع وعينة الدراسة حسب القطاعات المختلفة

القطاع	عدد المنظمات الكلي	النسبة (%)	عدد المنظمات عينة الدراسة	عدد الإستبانات الموزعة
الصناعة	٢٠	٢٧	١١	٣٠
الخدمات	٣٣	٤٤,٦	١٨	٥٠
التأمين	٢١	٢٨,٤	١٢	٣٠
المجموع	٧٤	١٠٠	٤١	١١٠

[1] أقل من ٥٠ عاملا منظمة صغيرة ومتوسطة صناعية. وأقل من ١٠٠ عاملا منظمة صغيرة ومتوسطة غير صناعية.
[2] جميع الشركات المالية البنكية المسجلة في سوق عمان المالي لديها عدد من الموظفين يزيد عن ١٠٠ موظف.

٣-٤ طرق جمع البيانات

أ- وسائل جمع البيانات الثانوية

تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الباحث للأدبيات من كتب ودوريات ومنشورات إحصائية ودراسات سابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ب- وسائل جمع البيانات الأولية

لقد تم تطوير واستخدام استبانة كوسيلة لجمع البيانات من منابعها الأولية لتحقيق أغراض هذه الدراسة.

٣-٥ منهجية تطوير الاستبانة

من خلال مراجعة أهم الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، إضافةً إلى الكتب والمقالات البحثية، فقد قامت الباحثة بتطوير استبانة لتحقيق أهداف الدراسة وإمكانية الإجابة على أسئلتها.

وبعد تعديل الاستبانة حسب إرشادات ذوي الكفاءة والاختصاص، أصبحت استبانة الدراسة تحتوي على جزأين (أنظر الملحق رقم (١)):

احتوى الجزء الأول على معلومات عامة متعلقة ببعض العوامل الديموغرافية والوظيفية لمديري منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة المشمولين في هذه الدراسة من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة الإجمالية. كما احتوى هذا الجزء على بعض العوامل المؤسسية من حيث عدد العاملين الدائمين في المنظمات المشمولة ونوع القطاع الذي تنتمي إليه. ويهدف هذا الجزء إلى إعطاء وتوفير خلفية عامة عن المديرين والمنظمات المشمولة في هذه الدراسة. كما يهدف هذا الجزء إلى توظيف بعض المتغيرات في الكشف عن أثرها على بعض جوانب توفير المقومات الضرورية للعملية الإبداعية.

اشتمل الجزء الثاني من الاستبانة على مجموعة من الأسئلة المقفلة والتي تهدف إلى قياس محاور الدراسة التالية:

-**المحور الأول:** تعلق هذا المحور بمعرفة مدى توافر السمات والمقومات التنظيمية التي تدعم العملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

-**المحور الثاني:** تعلق هذا المحور بمعرفة مدى توافر السمات القيادية الملائمة واللازمة للعملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

-**المحور الثالث:** تعلق هذا المحور بمعرفة مدى دعم الثقافة التنظيمية السائدة للعملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

-**المحور الرابع:** تعلق هذا المحور بقياس مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

-**المحور الخامس:** تعلق هذا المحور بقياس مدى مساهمة تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

-**المحور السادس:** تعلق هذا المحور بمعرفة أبرز التغيرات الرائدة الإبداعية والتي قامت بها منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن خلال الثلاث سنوات الماضية.

-**المحور السابع:** تعلق هذا المحور بمعرفة ابرز المعوقات التي تحول دون تبني منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن للعملية الإبداعية.

ولقد تم بناء المحاور من (١-٥) على عشرة اسئلة مقفلة، أما المحور السادس والسابع فقد تم بناءهما على ستة اسئلة مقفلة للمحور السادس، وثمانية اسئلة مقفلة للمحور السابع. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس هذه المحاور، وعلى الشكل التالي: (١) لـ(درجة منخفضة

جداً)، (٢) لـ(درجة منخفضة)، (٣) لـ(درجة متوسطة)، (٤) لـ(درجة عالية)، (٥) لـ(درجة عالية جداً).

٣-٦ الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبانة)

أ- صدق الأداة Instrument Validity:

لقد تم التأكد من صدق المحتوى لأداة القياس (الاستبانة) والمستخدمة في هذه الدراسة، بحيث تم عرضها بعد تطوير الشكل الأولي لها على عشرة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية ووضوحها، وسلامة صياغتها ومحتوياتها. ثم عدلت الأداة بناءً على ملاحظاتهم في حذف بعض العبارات، وتعديل وإضافة عبارات جديدة، وإعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحاً وفهماً لدى مديري منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة المشمولة في الدراسة، وأكثر صدقاً في قياس موضوع هذه الدراسة.

كما تم تجريب الاستبانة بعمل دراسة أولية (Pilot Study) على عينة محدودة من خمسة مديرين من مجتمع الدراسة؛ وذلك للتأكد من مدى فهم المبحوثين للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها، وسلامة صياغة محتوياتها وهيكلها. وقد عدلت الاستبانة أيضا بناءً على ملاحظاتهم ومقترحاتهم.

ب- ثبات الأداة Instrument Reliability:

يشير ثبات أداة القياس إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا ما تمت إعادة الدراسة باستخدام نفس الأداة على نفس الأفراد وفي نفس الظروف (Sekran, 1992). ولقد تم التأكد من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة من خلال استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي Cronbach's Alpha لأسئلة الدراسة ذات المقاييس متعددة النقاط. من أجل التأكد من عدم

حصول أداة القياس على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام نفس الأداة في الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى. وكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من (١) كلما كانت الأداة أكثر ثباتاً. ويبين الجدول رقم (٣-٢) ابرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٣-٢)

نتائج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

رقم المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا
١	السمات والمقومات التنظيمية التي تدعم العملية الإبداعية	١٠	٠,٨٨٥
٢	السمات القيادية الملائمة واللازمة للعملية الإبداعية	١٠	٠,٩٠٧
٣	الثقافة التنظيمية السائدة والداعمة للعملية الإبداعية	١٠	٠,٩٢٧
٤	مساهمة إدارة الموارد البشرية في تنمية السلوك الإبداعي	١٠	٠,٨٨٢
٥	مساهمة تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في تنمية السلوك الإبداعي	١٠	٠,٧٨١
	مقومات العملية الإبداعية ككل	٥٠	٠,٨٩٧
٦	التغيرات الإبداعية الرائدة	٦	٠,٩٢١
٧	معوقات العملية الإبداعية	٨	٠,٨٦٨

٣-٧ إجراءات توزيع أداة القياس (الاستبانة)

بعد أن تم التأكد من صدق أداة القياس (الاستبانة) في قياس الأهداف الخاصة بالدراسة، قامت الباحثة بتوزيع (١١٠) استبانة عشوائياً على مديري المنظمات عينة الدراسة والبالغة (٤١) منظمة، وتسليمها باليد للجميع. وتم استرجاع (٩٨) استبانة منهم. وبعد فرز الاستبانات تبين أن (٣) منها غير صالحة للتحليل. وعليه بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (٩٥) استبانة. أي بنسبة استرجاع بلغت (٨٦,٤%).

٣-٨ الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences- SPSS في تحليل البيانات الأولية التي تم جمعها لأغراض هذه الدراسة، وتماشياً مع طبيعة هذه الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، فقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها بعض الأساليب الوصفية التي شملت على: النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المختلفة. من أجل إعطاء وصف شامل لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المختلفة. كما استخدم عدة اختبارات إحصائية منها: كرونباخ ألفا بهدف التحقق من التجانس أو الاتساق الداخلي لأداة القياس والتأكد من ثباتها. كما تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)، والذي يستخدم عادةً لإظهار الاختلافات المهمة ما بين (٣) مجموعات مستقلة أو أكثر فيما يتعلق بمتغير تابع معين. وتم استخدام هذا الاختبار من اجل معرفة إذا كان هناك اختلاف مهم في توفير مقومات العملية الإبداعية، تبعاً لبعض المتغيرات الديمغرافية والوظيفية والمؤسسية (العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الإجمالية، وعدد الموظفين، ونوع القطاع). وتم أيضاً استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لأجل معرفة العلاقة ما بين توفير مقومات العملية الإبداعية من جهة وبين مساهمتها في إحداث تغيرات رائدة إبداعية في مجال أعمال المنظمات عينة الدراسة.

ولقد تم احتساب المتوسطات الحسابية لكل سؤال من الأسئلة المكونة للبعد الواحد كل على حدا. ثم بعد ذلك تجميع هذه المتوسطات لحساب المتوسط الحسابي الكلي (العام) للبعد. ويبين الجدول رقم (٣-٣) معيار مقياس التحليل الذي تم على أساسه التحليل بناءً على قيم المتوسط الحسابي.

جدول رقم (٣-٣)

معيار مقياس التحليل

الدرجة	المتوسط الحسابي
ضعيفة	١-٢,٤٩
متوسطة	٢,٥-٣,٤٩
عالية	٣,٥-٥

٣-٩ محددات الدراسة

لقد واجهت الباحثة عدداً من الصعوبات خلال قيامها بهذه الدراسة، وتمثلت بما يلي:

١- اعتماد هذه الدراسة على اتجاهات المبحوثين، وبالتالي الاعتماد على مدى صدق المبحوثين في الإجابة على فقرات الاستبانة أداة الدراسة الرئيسية.

٢- اقتصار هذه الدراسة على منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في مدينة عمان، لضيق الوقت والمحددات الجغرافية، حيث أن هنالك صعوبة في الوصول إلى جميع هذه المنظمات المنتشرة بشكل واسع على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية.

٣- عدم وجود اتفاق حول تعريف منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة على المستوى الرسمي والبحثي بسبب اختلاف معايير التصنيف المستخدمة، وبالتالي الاعتماد على تصنيف بورصة عمان وجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

٤- قلة الدراسات العربية والمحلية حول موضوع هذه الدراسة؛ مما يعني أنها اعتمدت على الدراسات الأجنبية والتي قد لا تشكل قاعدة كافية للدراسة الحالية أو لغيرها من الدراسات المستقبلية في نطاق الوطن العربي.

الفصل الرابع

تحليل وعرض نتائج الدراسة

الفصل الرابع

تحليل وعرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة اسئلة الدراسة، حيث يبدأ الفصل بتقديم وصف لبعض الخصائص العامة لمنظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة ومديريها، ثم يليه عرض موسع وشامل للإجابة عن اسئلة الدراسة.

٤-١ وصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة

يبين الجدول رقم (٤-١)، وصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإجمالية.

جدول رقم (٤-١)

توزيع المديرين عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الديمغرافية والوظيفية (حجم العينة = ٩٥)

المتغيرات الديمغرافية		التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	٧٤	٧٧,٩
	أنثى	٢١	٢٢,١
العمر	٢٠-أقل من ٢٩ سنة	١٣	١٣,٧
	٢٩-أقل من ٣٩ سنة	٢٠	٢١,١
	٣٩- أقل من ٤٩ سنة	٣٠	٣١,٦
	٤٩ سنة فأكثر	٣٢	٣٣,٧
المستوى التعليمي	ثانوية عامة فأقل	١١	١١,٦
	دبلوم مجتمع	٣٢	٣٣,٧
	بكالوريوس	٤٥	٤٧,٤
	دراسات عليا	٧	٧,٤
عدد سنوات الخبرة الإجمالية	٥ سنوات فأقل	١١	١١,٦
	٦- أقل من ١٠ سنوات	٢٨	٢٩,٥
	١٠- أقل من ١٥ سنة	٣٢	٣٣,٧
	١٥ سنة فأكثر	٢٤	٢٥,٣

يشير الجدول رقم (٤-١) على أن نسبة الذكور في عينة الدراسة قد بلغت (٧٧,٩%) في حين بلغت نسبة الإناث (٢٢,١%). وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة المرأة في إدارة منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة. وقد يعزى ضعف هذا التمثيل إلى وجود بعض المعوقات الاجتماعية التي تواجهها النساء العاملات في المنظمات الأردنية، مثل: التمييز من قبل أصحاب العمل بين مهام ومسؤوليات كل من الرجل والمرأة، وكذلك العادات والتقاليد التي تضع المرأة في إطار بعض الأعمال دون غيرها.

أما عن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر، فيشير الجدول رقم (٤-١) إلى أن نسبة المديرين الذين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (٤٩ سنة فأكثر) قد بلغت (٣٣,٧%) في حين بلغت نسبة المديرين في الفئة العمرية (٤٠-أقل من ٤٩ سنة) (٣١,٦%)، وبلغت نسبتهم في الفئة العمرية (٢٩-أقل من ٣٩ سنة) (٢١,١%). وبلغت نسبة المديرين في الفئة العمرية (٢٠-أقل من ٢٩ سنة) (١٣,٧%). ويدل هذا التوزيع على أن متوسط أعمار المديرين عينة الدراسة مرتفع نسبياً.

وفيما يتعلق بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي، فيشير الجدول رقم (٤-١) إلى أن ما نسبته (٤٧,٤%) من المديرين يحملون الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس). في حين بلغت نسبة المديرين من حملة درجة الدبلوم (٣٣,٧%). أما المديرين من حملة ثانوية عامة فأقل، فقد بلغت نسبتهم (١١,٦%). وتدنت نسبة المديرين من حملة شهادات الدراسات العليا، إذ بلغت نسبتهم (٧,٤%). وبذلك يتبين أن المديرين عينة الدراسة هم ذو مؤهلات علمية جيدة نسبياً، حتى مقارنة مع الدول المتقدمة في هذا الجانب.

ويشير الجدول رقم (٤-١) إلى أن ما نسبته (٣٣,٧%) من المديرين لديهم خبرة إجمالية تتراوح من (١٠- أقل من ١٥ سنة). كما يشير الجدول إلى أن نسبة المديرين والذين لديهم خبرة

إجمالية تتراوح من (٦- أقل من ١٠ سنوات) قد بلغت (٢٩,٥%). وأيضاً بلغت نسبة المديرين الذين لديهم خبرة إجمالية تعادل أو تزيد عن (١٥ سنة) (٢٥,٣%). كما أن ما نسبته (١١,٦%) أيضاً من المديرين لديهم خبرة إجمالية تعادل أو تقل عن (٥ سنوات). وتدل النتائج السابقة على أن متوسط خبرة المديرين المبحوثين عالية نسبياً. وهذا يدل على تمتع مديري منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة.

٤-٢ وصف الخصائص العامة للمنظمات عينة الدراسة

يبين الجدول رقم (٤-٢)، وصف الخصائص العامة للمنظمات عينة الدراسة والمتمثلة في العدد الكلي للأفراد العاملين فيها، ونوع القطاع الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (٤-٢)

توزيع المنظمات عينة الدراسة حسب المتغيرات المؤسسية (حجم العينة = ٤١)

المتغيرات الديمغرافية		التكرار	النسبة %
العدد الكلي للأفراد العاملين في المنظمة	أقل من ٢٠ عامل	١٦	٣٩
	٢٠- أقل من ٤٠ عامل	١٣	٣١,٧
	٤٠-أقل من ٦٠ عامل	٥	١٢,٢
	٦٠-أقل من ٨٠ عامل	٤	٩,٨
	٨٠- أقل من ١٠٠ عامل	٣	٧,٣
نوع القطاع	الصناعة	١١	٢٦,٨
	الخدمات	١٨	٤٣,٩
	التأمين	١٢	٢٩,٣

يشير الجدول رقم (٤-٢) إلى أن نسبة المنظمات عينة الدراسة التي لديها عدد من العاملين يقل عن ٢٠ عاملاً قد بلغت (٣٩%) في حين بلغت المنظمات عينة الدراسة التي لديها عدد من العاملين يتراوح من (٢٠-أقل من ٤٠) عاملاً (٣١,٧%). أما المنظمات التي لديها عدد من العاملين يتراوح من (٤٠-أقل من ٦٠) عاملاً، فقد بلغت نسبة تمثيلهم في عينة الدراسة

(١٢,٢%). أما بالنسبة للمنظمات عينة الدراسة التي لديها عدد من العاملين يتراوح من (٦٠-أقل من ٨٠) عاملاً، فقد بلغت نسبة تمثيلهم (٩,٨%). كما يشير الجدول رقم (٤-٢) إلى أن هنالك (٣) منظمات لديها عدد من العاملين يتراوح من (٨٠-أقل من ١٠٠)، وبنسبة تمثيل بلغت (٧,٣%).

أما عن توزيع المنظمات عينة الدراسة حسب نوع القطاع الذي تنتمي إليه، فيشير الجدول رقم (٤-٢) إلى أن نسبة المنظمات التي تنتمي إلى قطاع الخدمات قد بلغت (٤٣,٩). في حين بلغت نسبة المنظمات التي تنتمي إلى قطاع التأمين (٣٩,٣%). أما المنظمات التي تنتمي للقطاع الصناعي فقد بلغت نسبة تمثيلهم في عينة الدراسة (٢٦,٨%). وتعتبر هذه النتيجة منطقية على اعتبار أن معظم المنظمات العاملة في الأردن هي منظمات خدمية. حيث تبلغ نسبة تمثيل هذا القطاع في الاقتصاد الأردني (٦٨,٩%) (منشورات البنك المركزي، ٢٠٠٦).

٤-٣ تحليل ومناقشة اسئلة الدراسة

طرحت هذه الدراسة مجموعة من الأسئلة الأساسية ذات علاقة مباشرة بموضوع العملية الإبداعية ومقوماتها في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن. وفيما يلي سنحاول الإجابة على أسئلة الدراسة اعتماداً على ما تم جمعه وتحليله من بيانات.

السؤال الأول: ما مدى توافر مقومات العملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن؟

وقد تفرع عن هذا السؤال خمسة اسئلة فرعية لقياس الجوانب ذات العلاقة بمقومات العملية الإبداعية والمتمثلة بالأبعاد التنظيمية، والأبعاد القيادية، والأبعاد الثقافية، والأبعاد ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا ونظم المعلومات.

أولاً: مدى توافر المقومات التنظيمية

السؤال الفرعي الأول: ما مدى توافر المقومات التنظيمية اللازمة للعملية الإبداعية والمتمثلة بخصائص الهياكل التنظيمية، وإجراءات وسياسات العمل في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن؟. يبين الجدول رقم (٤-٣) أبرز النتائج المتعلقة بهذا السؤال.

جدول رقم (٤-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر المقومات التنظيمية الداعمة للعملية الإبداعية في المنظمات عينة الدراسة (حجم العينة= ٩٥)

الرقم	المقومات التنظيمية	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	يتسم الهيكل التنظيمي في منظمتكم بالمرونة وقابلية التعديل والتكيف مع البيئة.	٣	٢,٩٧	٠,٩٤٦	متوسطة
٢	يتم تقسيم العمل على أساس وجود فرق عمل متكاملة.	٤	٢,٥٤	٠,٩٧٦	متوسطة
٣	يتسم الهيكل التنظيمي بالتحرر من القواعد والإجراءات الصارمة.	٢	٢,٩٨	٠,٨٤١	متوسطة
٤	تأخذ الإبعاد التنظيمية الشكل اللامركزي في الإدارة.	٦	٢,٢٥	٠,٧٨٥	متدنية
٥	تتسم سياسات العمل بالمرونة و الوضوح.	١	٣,٠٥	١,٠٧٦	متوسطة
٦	تسمح سياسات العمل بالتفاعل الجماعي.	٥	٢,٥٢	٠,٩٦٦	متوسطة
٧	ينحى الهيكل التنظيمي في منظمتكم إلى التقليل من الهرمية.	٧	٢,٢١	٠,٨٣٧	متدنية
٨	قلة الإجراءات الروتينية في منظمتكم التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.	٩	١,٩٦	٠,٧٧١	متدنية
٩	تعمل الأبعاد التنظيمية على تقليل ضغوط العمل والوقت المطلوب لأداء المهام.	٨	٢,٠٥	٠,٨١٧	متدنية
١٠	طبيعة العمل في منظمتكم تحتوي على تحضير داخلي يتصل اتصالاً مباشراً بالأداء الإبداعي.	١٠	١,٨٥	٠,٧٨٥	متدنية
	المتوسط الحسابي العام		٢,٤٤		متدنية

يتبين من الجدول رقم (٤-٣) أن مدى توافر المقومات التنظيمية اللازمة للعملية الإبداعية والمتمثلة بخصائص الهياكل التنظيمية، وإجراءات وسياسات العمل في المنظمات عينة الدراسة كان متدني نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (٢,٤٤).

كما يشير الجدول رقم (٤-٣) إلى أن المنظمات عينة الدراسة تقوم بتوفير بعضاً من المقومات التنظيمية الداعمة للعملية الإبداعية بدرجة متوسطة، ووفقاً للترتيب التنازلي التالي: توفير سياسات عمل تتسم بالمرونة والوضوح، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٥)، وتوفير هيكل تنظيمي متحرر من القواعد والإجراءات الصارمة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٨)، وكذلك توفير هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة وقابلية التعديل والتكيف مع البيئة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٧)، وتقسيم العمل على أساس وجود فرق عمل متكاملة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٤)، وتوفير سياسات عمل تسمح بالتفاعل الاجتماعي، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٢).

كما نلاحظ من الجدول رقم (٤-٣) أن المنظمات عينة الدراسة تقوم بتوفير بقية المقومات التنظيمية الداعمة للعملية الإبداعية بدرجة متدنية، وهذه المقومات تخضع للترتيب التنازلي التالي: توفير أبعاد تنظيمية تنحى المنحى اللامركزي في الإدارة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٥)، وتوفير هيكل تنظيمي يميل إلى التقليل من الهرمية، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٢١)، وكذلك توفير أبعاد تنظيمية تسهم في تقليل ضغوط العمل والوقت المطلوب لأداء المهام، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٥)، وتقليل حجم الإجراءات الروتينية التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع، وبمتوسط حسابي بلغ (١,٩٦)، وتوفير أعمال ذات طبيعة تتطلب تحضير داخلي يتصل اتصالاً مباشراً بالأداء الإبداعي، وبمتوسط حسابي بلغ (١,٨٥).

ثانياً: مدى توافر المقومات القيادية

السؤال الفرعي الثاني: ما مدى توافر السمات والأنماط القيادية الملائمة واللازمة للعملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن؟.

ويبين الجدول رقم (٤-٤) أبرز النتائج المتعلقة بهذا السؤال.

جدول رقم (٤-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر المقومات القيادية الداعمة للعملية الإبداعية في المنظمات عينة الدراسة (حجم العينة= ٩٥)

الرقم	المقومات القيادية	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	العمل على تحقيق التكامل بين أهداف وحاجات التنظيم وأهداف وحاجات الأفراد العاملين فيه.	١	٢,٥٩	٠,٩٣٥	متوسطة
٢	يتسم النمط القيادي في منظمتكم بالتعاوني الديمقراطي.	١٠	٢,٠٥	٠,٧٣٥	متدنية
٣	استخدام منظمتكم لمؤشرات اجتماعية تساعد في خلق مناخ اجتماعي ملائم بين القائد والمرؤوس.	٩	٢,٠٩	٠,٨٥١	متدنية
٤	اهتمام القائد في منظمتكم بالأفكار والاقتراحات المقدمة من المرؤوسين.	٢	٢,٥٦	٠,٩٤٢	متوسطة
٥	انفتاح القائد في منظمتكم وبشكل كبير للاقتراحات المقدمة من المرؤوسين حول كيفية تحسين إنجاز العمل.	٤	٢,٤٢	٠,٨٨٢	متدنية
٦	يطلب القائد في منظمتكم وباستمرار اقتراحات وأفكار جديدة من قبل المرؤوسين.	٦	٢,٣٤	٠,٨٣٨	متدنية
٧	يشجع القائد في منظمتكم الأفراد ذوي الاختصاصات المختلفة للعمل مع بعضهم في حل المشكلات.	٣	٢,٤٣	٠,٩٤١	متدنية
٨	يقوم القائد في منظمتكم بتوفير مصادر لتطوير الأفكار.	٥	٢,٣٥	٠,٨٠٨	متدنية
٩	يعمل القائد في منظمتكم على إيجاد جو من الثقة يشجع الأفراد العاملين على طرح أفكارهم وأرائهم.	٧	٢,٢٥	٠,٩٨١	متدنية
١٠	يقوم القائد في منظمتكم بمكافأة الأفراد العاملين على الأداء والتفكير الإبداعي.	٨	٢,٢٥	٠,٩٣٤	متدنية
	المتوسط الحسابي العام		٢,٣٣		متدنية

يتبين من الجدول رقم (٤-٤) أن مدى توافر السمات والأنماط القيادية الملائمة واللازمة للعملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة كان متدني نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (٢,٣٣).

كما يشير الجدول رقم (٤-٤) إلى أن المنظمات عينة الدراسة تقوم بتوفير مقومين من المقومات القيادية الداعمة للعملية الإبداعية بدرجة متوسطة، وهما: توفير التكامل بين أهداف وحاجات التنظيم وأهداف وحاجات الأفراد العاملين فيه، واهتمام القائد بالأفكار والاقتراحات المقدمة من المرؤوسين. حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهذين المقومين (٢,٥٩)، و(٢,٥٦) وعلى التوالي.

كما نلاحظ من الجدول رقم (٤-٤) أن المنظمات عينة الدراسة تقوم بتوفير بقية المقومات القيادية الداعمة للعملية الإبداعية بدرجة متدنية، وهذه المقومات تخضع للترتيب التنازلي التالي: تشجيع القائد الأفراد ذوي الاختصاصات المختلفة للعمل مع بعضهم في حل المشكلات، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٣)، وانفتاح القائد وبشكل كبير للاقتراحات المقدمة من المرؤوسين حول كيفية تحسين إنجاز العمل، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٢)، وكذلك قيام القائد بتوفير مصادر لتطوير الأفكار، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٥)، وكذلك قيام القائد وباستمرار بطلب اقتراحات وأفكار جديدة من قبل المرؤوسين، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٤)، ومحاولة القائد على العمل لإيجاد جو من الثقة يشجع الأفراد العاملين على طرح أفكارهم وأرائهم، وكذلك قيام القائد بمكافأة الأفراد العاملين على الأداء والتفكير الإبداعي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكليهما (٢,٢٥)، واستخدام المنظمات لمؤشرات اجتماعية تساعد في خلق مناخ اجتماعي ملائم بين القائد والمرؤوس، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٩)، وأخيراً توفير نمط قيادي تعاوني وديمقراطي، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٥).

ثالثاً: مدى توافر المقومات الثقافية

السؤال الفرعي الثالث: ما مدى توافر الثقافة التنظيمية المساندة والداعمة للعملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن؟

ويبين الجدول رقم (٤-٥) أبرز النتائج المتعلقة بهذا السؤال.

جدول رقم (٤-٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر المقومات الثقافية الداعمة للعملية الإبداعية في المنظمات عينة الدراسة (حجم العينة= ٩٥)

الرقم	المقومات الثقافية	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	تنحى ثقافة منظمتكم إلى تشجيع الأفراد العاملين على التعلم واكتساب مهارات جديدة متخصصة.	٣	٢,٥٩	٠,٩٥١	متوسطة
٢	تقوم ثقافة منظمتكم على تعزيز مبدأ التعاون بدلاً من مبدأ المنافسة بين الأفراد العاملين.	١	٢,٨٧	٠,٩٨٣	متوسطة
٣	تؤيد ثقافة منظمتكم على أن الفشل مرادف للفرص والتعليم.	٤	٢,٥٨	٠,٩٧٤	متوسطة
٤	تشجع ثقافة منظمتكم على تنمية حب المخاطرة لدى الأفراد العاملين فيها.	٨	٢,٥١	٠,٩٧٨	متوسطة
٥	تنحى ثقافة منظمتكم نحو تنمية الحس الإبداعي للأفراد العاملين.	٥	٢,٥٦	٠,٩٥٤	متوسطة
٦	تنحى ثقافة منظمتكم إلى تشجيع الأفراد العاملين في منظمتكم للأخذ بزمام المبادرة.	٦	٢,٥٥	٠,٩٥٤	متوسطة
٧	تعمل ثقافة منظمتكم على خلق جو من المساعدة والتحدي بين الأفراد العاملين.	٧	٢,٥٤	٠,٨٤٦	متوسطة
٨	تسود في منظمتكم قيم ومعتقدات حول حرية تبادل المعلومات، وقبول الأفكار الجديدة، ودعم التغيير.	٢	٢,٦٦	٠,٩٣٠	متوسطة
٩	تركز ثقافة منظمتكم على الغايات أكثر من الوسائل.	١٠	١,٩٩	٠,٨٦٩	متدنية
١٠	تسهم ثقافة منظمتكم في تحسين عملية تعلم الأفراد العاملين لكيفية انجاز الأعمال بطريقة إبداعية.	٩	٢,٤٧	٠,٩٩٦	متدنية
	المتوسط الحسابي العام		٢,٥٣		متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٤-٥) أن مدى توافر الثقافة التنظيمية المساندة والداعمة للعملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة كان متوسط نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (٢,٥٣).

كما يشير الجدول رقم (٤-٥) إلى أن المنظمات عينة الدراسة تقوم بتوفير مقومين من المقومات الثقافية الداعمة للعملية الإبداعية بدرجة متدنية، وهما: توفير ثقافة تنظيمية تسهم في تحسين عملية تعلم الأفراد العاملين لكيفية انجاز الأعمال بطريقة إبداعية، وتركيزها على الغايات أكثر من الوسائل. حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهذين المقومين (٢,٤٧)، و(١,٩٩) وعلى التوالي.

كما نلاحظ من الجدول رقم (٤-٥) أن المنظمات عينة الدراسة تقوم بتوفير بقية المقومات الثقافية الداعمة للعملية الإبداعية بدرجة متوسطة، وهذه المقومات تخضع للترتيب التنازلي التالي: توفير ثقافة تنظيمية تقوم على تعزيز مبدأ التعاون بدلاً من مبدأ المنافسة بين الأفراد العاملين،، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٧)، وتوفير جملة من القيم والمعتقدات حول حرية تبادل المعلومات، وقبول الأفكار الجديدة، ودعم التغيير،، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٦)، وتوفير ثقافة تنظيمية تنحى إلى تشجيع الأفراد العاملين على التعلم واكتساب مهارات جديدة متخصصة ، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٩)، وكذلك توفير ثقافة تنظيمية قائمة علي أن الفشل مرادف للفرص والتعليم، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٨)، وتوفير ثقافة تنظيمية تنحى نحو تنمية الحس الإبداعي للأفراد العاملين،، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٦)، وتشجيعهم للأخذ بزمام المبادرة،، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٥)، وكذلك توفير ثقافة تنظيمية تعمل على خلق جو من المساعدة والتحدي بين الأفراد العاملين، وتنمية حب المخاطرة لديهم. حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهذين المقومين (٢,٥٤)، و(٢,٥١) وعلى التوالي.

رابعاً: مدى توافر المقومات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية

السؤال الفرعي الرابع: ما مدى توافر الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية والداعمة للعملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن؟. ويبين الجدول رقم (٤-٦) أبرز النتائج المتعلقة بهذا السؤال.

جدول رقم (٤-٦)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر المقومات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية الداعمة للعملية الإبداعية في المنظمات عينة الدراسة (حجم العينة= ٩٥)

الرقم	المقومات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	استقطاب أفضل الأفراد واختيارهم وفقا للخبرات الإبداعية.	٣	٢,٥٧	٠,٩٤١	متوسطة
٢	تركز مقابلات التوظيف على جوانب السلوك الإبداعي للمتقدم للعمل.	٤	٢,٤٤	٠,٨٩٨	متدنية
٣	تخطيط وتنفيذ برامج الصحة والسلامة المهنية بحيث يكون قائم على أن تكون العقوبة على الخطأ أقل من العقوبة على عدم المحاولة (هامش مسموح من الخطأ).	٧	١,٨٦	٠,٧٥٢	متدنية
٤	تتم عمليات الترقية على أساس قدرة الفرد على التحليل والاستدلال والإبداع.	١٠	١,٦٨	٠,٨٤١	متدنية
٥	تصميم أنظمة التعويضات على أساس يعمق ويجسد السلوك الإبداعي.	٩	١,٧٨	٠,٨٤٠	متدنية
٦	يتم تصميم الوظائف والأعمال بحيث تشكل تحدياً لقدرات العاملين ومواهبهم تساعدهم على الشعور بالنمو الشخصي.	٥	٢,٠٧	٠,٧٤٧	متدنية
٧	تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين لتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة.	٨	١,٨١	٠,٨٢٩	متدنية
٨	تشجيع أساليب التدريب التي تعزز التعلم الذاتي والسلوك الإبداعي.	٦	١,٩٥	٠,٧٩٠	متدنية
٩	تدريب الرؤساء في العمل على كيفية تحفيز موظفيهم لإظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.	١	٢,٧١	٠,٧٧٠	متوسطة
١٠	بناء التعاون الفعال بين العاملين من جهة، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى، وكذلك التشديد على العلاقات الاجتماعية في نشر الإبداع.	٢	٢,٥٨	٠,٨٥٨	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام		٢,١٥		متدنية

يتبين من الجدول رقم (٤-٦) أن مدى توافر الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية والداعمة للعملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة كان متدني نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (٢,١٥).

كما يشير الجدول رقم (٤-٦) إلى أن المنظمات عينة الدراسة تقوم بتوفير ثلاثة ممارسات خاصة بإدارة مواردها البشرية داعمة للعملية الإبداعية، ولكن بدرجة ممارسة متوسطة، وهذه الممارسات هي: تدريب الرؤساء في العمل على كيفية تحفيز موظفيهم لإظهار ما لديهم من قدرات إبداعية، وبناء التعاون الفعال بين العاملين من جهة، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى، وكذلك التشديد على العلاقات الاجتماعية في نشر الإبداع، وكذلك استقطاب أفضل الأفراد واختيارهم وفقاً للخبرات الإبداعية. حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهذه الممارسات (٢,٧١)، و(٢,٥٨)، و(٢,٥٧) وعلى التوالي.

كما نلاحظ من الجدول رقم (٤-٦) أن المنظمات عينة الدراسة تقوم بتوفير بقية الممارسات الخاصة بإدارة مواردها البشرية والداعمة للعملية الإبداعية بدرجة متدنية، وهذه الممارسات تخضع للترتيب التنازلي التالي: توفير أسلوب مقابلات توظيف يركز على جوانب السلوك الإبداعي للمتقدم للعمل،، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٤)، وتصميم الوظائف والأعمال بحيث تشكل تحدياً لقدرات العاملين ومواهبهم تساعدهم على الشعور بالنمو الشخصي، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٧)، وكذلك تشجيع أساليب التدريب التي تعزز التعلم الذاتي والسلوك الإبداعي، وبمتوسط حسابي بلغ (١,٩٥)، وكذلك القيام بتخطيط وتنفيذ برامج الصحة والسلامة المهنية بحيث تكون قائمة على أن مبدأ أن العقوبة على الخطأ أقل من العقوبة على عدم المحاولة، وبمتوسط حسابي بلغ (١,٨٦)، وكذلك توفير حوافز مادية ومعنوية للعاملين لتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة، وبمتوسط حسابي بلغ (١,٨١)، والقيام بتصميم أنظمة التعويضات على

أساس يعمق ويجسد السلوك الإبداعي، وبمتوسط حسابي بلغ (١,٧٨)، وجعل الترقية على أساس قدرة الفرد على التحليل والاستدلال والإبداع، وبمتوسط حسابي بلغ (١,٦٨).

خامساً: مدى توافر المقومات ذات العلاقة بتكنولوجيا ونظم المعلومات

السؤال الفرعي الخامس: ما مدى توافر واستغلال تكنولوجيا ونظم المعلومات الداعمة للعملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن؟. ويبين الجدول رقم (٤-٧) أبرز النتائج المتعلقة بهذا السؤال.

جدول رقم (٤-٧)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر المقومات ذات العلاقة بتكنولوجيا ونظم المعلومات الداعمة للعملية الإبداعية في المنظمات عينة الدراسة (حجم العينة= ٩٥)

الرقم	المقومات ذات العلاقة بتكنولوجيا ونظم المعلومات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	زيادة المخزون المعرفي للأفراد العاملين في منظمتكم.	٢	٢,٦٥	٠,٩٣١	متوسطة
٢	تحسين عملية صنع القرارات الإبداعية في منظمتكم.	٤	٢,٥٥	٠,٩٧٦	متوسطة
٣	زيادة قدرة الإدارات في منظمتكم على القيام بعملية التمكين.	٧	٢,١١	٠,٦١٠	متدنية
٤	توفير قاعدة بيانات ومعلومات مركزية.	١٠	١,٦٦	٠,٨٤٦	متدنية
٥	مساعدة الأفراد العاملين في منظمتكم على ابتكار وتجريب أفكار جديدة في عملهم.	٩	١,٨٣	٠,٨٢١	متدنية
٦	المساعدة في توليف فرق عمل تأخذ الاتجاه الجماعي في أداء العمل من أجل تحقيق الميزة التعاونية في وجود روح فريق العمل.	٨	٢,٠٥	٠,٧٦٣	متدنية
٧	دعم التدفق المعرفي بين مختلف أنواع المشاركين في العملية الإبداعية في منظمتكم بحيث تتولد معرفة جديدة.	٦	٢,١٣	٠,٨٤١	متدنية
٨	تزويد متخذي القرارات في منظمتكم بالمعلومات المناسبة، وبالنوعية المطلوبة، وإنتاج تقارير دورية، وتقارير استثنائية تسهم في تحسين العملية الإبداعية.	٥	٢,٥١	٠,٦٦٦	متوسطة
٩	تسهيل وتحسين عملية الاتصال المفتوح بين الأفراد العاملين.	١	٢,٨١	٠,٨٠٣	متوسطة
١٠	تحقيق التكامل بين النظم الفرعية المكونة للنظام الكلي لمنظمتكم.	٣	٢,٥٨	٠,٨٥٨	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام		٢,٢٩		متدنية

يتبين من الجدول رقم (٤-٧) أن مدى توافر تكنولوجيا ونظم المعلومات الداعمة للعملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة كان متدني نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (٢,٢٩).

كما يشير الجدول رقم (٤-٧) إلى أن المنظمات عينة الدراسة تقوم بتوفير واستغلال بعضاً من المقومات ذات العلاقة بتكنولوجيا ونظم المعلومات الداعمة للعملية الإبداعية بدرجة متوسطة، ووفقاً للترتيب التنازلي التالي: استغلال تكنولوجيا ونظم المعلومات في تسهيل وتحسين عملية الاتصال المفتوح بين الأفراد العاملين، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨١)، وزيادة المخزون المعرفي لديهم، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٥)، وتحقيق التكامل بين النظم الفرعية المكونة للنظام الكلي، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٨)، وتحسين عملية صنع القرارات الإبداعية، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٥)، وكذلك تزويد متخذي القرارات بالمعلومات المناسبة، وبالنوعية المطلوبة، وإنتاج تقارير دورية، وتقارير استثنائية تسهم في تحسين العملية الإبداعية، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥١).

كما نلاحظ من الجدول رقم (٤-٧) أن المنظمات عينة الدراسة تقوم بتوفير واستغلال بقية المقومات ذات العلاقة بتكنولوجيا ونظم المعلومات الداعمة للعملية الإبداعية بدرجة متدنية، وهذه المقومات تخضع للترتيب التنازلي التالي: استغلال تكنولوجيا ونظم المعلومات في دعم التدفق المعرفي بين مختلف أنواع المشاركين في العملية الإبداعية، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,١٣)، وزيادة قدرة الإدارات على القيام بعملية التمكين، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,١١)، وكذلك استغلال تكنولوجيا ونظم المعلومات بالمساعدة في توليف فرق عمل تأخذ الاتجاه الجماعي في أداء العمل من أجل تحقيق الميزة التعاونية في وجود روح فريق العمل، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٠٥)، ومساعدة الأفراد العاملين على ابتكار وتجريب أفكار جديدة في عملهم،

وبمتوسط حسابي بلغ (١,٨٣)، وكذلك توفير قاعدة بيانات ومعلومات مركزية تسمح بإمكانية استخدام عدد كبير من المستخدمين للنظام في نفس الوقت مع استقلالية كل منهم عن الآخر، وبمتوسط حسابي بلغ (١,٦٦).

وتدل قيم الانحراف المعياري الواردة في الجدول رقم (٤-٣) إلى الجدول رقم (٤-٧) على أن إجابات المبحوثين متقاربة وغير متباعدة، وعلى أن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر المديرين المبحوثين حول هذه الفقرات. ويبين الجدول رقم (٤-٨) خلاصة لأبرز نتائج السؤال الأول للدراسة والذي ينص على"ما مدى توافر مقومات العملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن؟".

جدول رقم (٤-٨)

ترتيب درجة توافر مقومات العملية الإبداعية في المنظمات عينة الدراسة (حجم العينة = ٩٥)

الرتبة	المقومات	المتوسط الحسابي (درجة التوافر)	المجال الأفضل	المجال الأدنى
١	المقومات الثقافية	٢,٥٣ (متوسطة)	توفير ثقافة تنظيمية تقوم على تعزيز مبدأ التعاون بدلاً من مبدأ المنافسة بين الأفراد العاملين.	توفير ثقافة تنظيمية تسهم في تحسين عملية تعلم الأفراد العاملين لكيفية انجاز الأعمال بطريقة إبداعية.
٢	المقومات التنظيمية	٢,٤٤ (متدنية)	تتسم سياسات العمل بالمرونة والوضوح.	توفير أعمال ذات طبيعة تتطلب تحضير داخلي يتصل اتصالاً مباشراً بالأداء الإبداعي.
٣	المقومات القيادية	٢,٣٣ (متدنية)	توفير التكامل بين أهداف وحاجات التنظيم وأهداف وحاجات الأفراد العاملين فيه	توفير نمط قيادي تعاوني وديمقراطي
٤	المقومات ذات العلاقة بتكنولوجيا ونظم المعلومات	٢,٢٩ (متدنية)	استغلال تكنولوجيا ونظم المعلومات في تسهيل وتحسين عملية الاتصال المفتوح بين الأفراد العاملين.	توفير قاعدة بيانات ومعلومات مركزية.
٥	المقومات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية	٢,١٥ (متدنية)	تدريب الرؤساء في العمل على كيفية تحفيز موظفيهم لإظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.	جعل الترقية على أساس قدرة الفرد على التحليل والاستدلال والإبداع.
المتوسط الحسابي العام		٢,٣٥ (متدنية)		

يتبين من الجدول رقم (٤-٨) أن مدى توافر مقومات العملية الإبداعية في المنظمات عينة الدراسة كان متدنياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (٢,٣٥) وهو يمثل درجة توافر متدنية. وتعتبر هذه النتيجة غير مطمئنة، نظراً للدور الذي تلعبه هذه المنظمات في الاقتصاد الأردني، ونظراً لأهمية الإبداع فهو يمثل أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات؛ فلا يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المنظمات -على اختلاف أنماطها وأنواعها- بالطرق الروتينية التقليدية؛ لأن الاستمرار بها يؤدي إما إلى الوقوف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل. وخصوصاً في ظل العولمة وإنشاء منظمة التجارة العالمية (WTO) وتزايد عمليات تحرير التجارة والاستثمار وما سينتج عنها من ارتفاع في حدة المنافسة للصناعة محليا وخارجيا.

ولقد أظهرت العديد من الدراسات السابقة أهمية ودور هذه المقومات في تحسين الإبداع المؤسسي والفردي والجماعي. فكما نلاحظ من الجدول رقم (٤-٨) أن المقومات الثقافية قد احتلت المترتبة الأولى وبدرجة توافر متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشيخ، ٢٠٠٤)، والتي أشارت إلى توفر الابتكار/الإبداع وبدرجة متوسطة في ثقافة منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، وأشارت هذه الدراسة إلى كون هذه الثقافة لم تصل إلى حد التجذر والرسوخ. وكما أشارت دراسة (الرواشدة، ٢٠٠٤) إلى وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين عوامل الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع، وبين الممارسات الإبداعية.

كما يشير الجدول رقم (٤-٨) إلى أن بقية المقومات الداعمة للعملية الإبداعية تتوافر بدرجة متدنية في المنظمات عينة الدراسة. وكان أدناها توافراً المقومات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية. مع العلم، وبناءً على نتائج دراسة (شتات، ٢٠٠٤) بأن الممارسات الخاصة

بإدارة الموارد البشرية تسهم في شرح النسبة الأكبر من التباين الكلي في تحقيق الإبداع المؤسسي. كما أظهرت دراسة (Powell and Dent-Micallef, 1997)، أهمية ودور الموارد البشرية في الإستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات من حيث قدرتها على الإبداع والتطوير. وبناءً على دراسة (طبيشات، ٢٠٠٤)، فإن تكنولوجيا ونظم المعلومات تسهم في تحسين الإبداع المؤسسي، وكما نلاحظ من الجدول رقم (٤-٨) فإن درجة توافر المقومات ذات العلاقة بتكنولوجيا ونظم المعلومات متدنية في المنظمات عينة الدراسة، مما يسهم في تفويت فرصة استغلال هذه المقومات في تحسين الإبداع المؤسسي.

وأما فيما يتعلق بالمقومات القيادية، نجد أيضاً أن درجة توافرها في المنظمات عينة الدراسة متدنية. ولقد أظهرت دراسة (الحقباني، ١٩٩٧) وجود علاقة قوية بين النمط القيادي من جهة والإبداع الإداري من جهة أخرى. أما دراسة (القبيسي، ٢٠٠٢) فقد أشارت إلى أن عامل دعم الأفكار كان العامل الذي بين النسبة الأكبر من التباين الكلي في تشجيع الإبداع. وعليه نستنتج أن المنظمات عينة الدراسة ومن خلال أنماطها وأساليبها القيادية التقليدية قد أضاعت الفرصة أمام تحقيق الإبداع وتحسينه.

أما من ناحية المقومات التنظيمية، فقد أظهرت معظم الدراسات ومنها خاصةً دراسة (Mohamed, 2002)، أن الأبعاد التنظيمية والعوامل على مستوى جماعات العمل لها تأثير ايجابي على الإبداع الجماعي سواء في مجال الخدمة أو المنتج، أو الإدارة، أو العمليات والنظام. كما أشارت دراسة (Fagan, 2004)، إلى أن المعيقات التنظيمية وضغوطات العمل الزائدة تعمل على الحد من الإبداع وإعاقته. ومن خلال نتائج الجدول رقم (٤-٨) يتضح لنا ضعف توافر المقومات التنظيمية الداعمة للعملية الإبداعية في المنظمات عينة الدراسة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف إدراك القائمين على هذه المنظمات في الأردن بأهمية الإبداع ودوره في نجاح منظمات الأعمال وتحقيق التميز والاستمرارية والبقاء.

السؤال الثاني: ما هي أبرز التغيرات الرائدة والإبداعية في مجال أعمال المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الأردن خلال الثلاث سنوات الماضية؟

يبين الجدول رقم (٤-٩) النتائج المتعلقة بفقرات هذا السؤال.

جدول رقم (٤-٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز التغيرات الرائدة والإبداعية في مجال أعمال المنظمات عينة الدراسة (حجم العينة=٩٥)

الرقم	المجالات الإبداعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	إنتاج سلع أو تقديم خدمات إبداعية.	٢,٥٦	٠,٩٨٦	متوسط
٢	القيام بعمليات وطرق إنتاجية أو خدمية إبداعية.	٢,٥٤	٠,٩٥٤	متوسط
٣	اختراق إبداعي لأسواق جديدة.	٢,٢٥	٠,٨٩٩	متدني
٤	اكتشاف مصادر تزويدية جديدة ورائدة.	٢,٢١	٠,٩٣٣	متدني
٥	خلق رؤى إستراتيجية إبداعية ومتمايزة.	١,٩٧	٠,٩٠٥	متدني
٦	تطبيق أساليب تنظيمية إبداعية.	٢,٤٢	٠,٩٤١	متدني
المتوسط الحسابي العام		٢,٣٢		متدني

يشير الجدول رقم (٤-٩) إلى أن المنظمات عينة الدراسة أحدثت تغيرات رائدة وإبداعية في مجال أعمالها بمستوى متدني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (٢,٣٢). وتعتبر هذه النتيجة منطقية، بناءً على النتائج السابقة والمتعلقة بمدى توافر مقومات العملية الإبداعية والتي كانت متوفرة بدرجة متدنية.

كما يتبين من الجدول رقم (٤-٩) إلى أن المنظمات عينة الدراسة أحدثت تغيرات رائدة وإبداعية وبمستوى متوسط في مجالي إنتاج سلع أو تقديم خدمات إبداعية، والقيام باستحداث عمليات وطرق إنتاجية أو خدمية إبداعية. حيث بلغ المتوسط الحسابي لكليهما (٢,٥٦) و(٢,٥٤)

وعلى التوالي. أما بقية المجالات والمتعلقة بقيام هذه المنظمات بتطبيق أساليب تنظيمية إبداعية، واختراق إبداعي لأسواق جديدة، وكذلك اكتشاف مصادر تزويدية جديدة ورائدة، وخلق رؤى إستراتيجية إبداعية ومتمايزة. فكما نلاحظ من نتائج الجدول رقم (٤-٩) إلى أن هذه المجالات تمارس بدرجة متدنية. حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهذه المجالات (٢,٤٢)، و(٢,٢٥)، و(٢,٢١)، و(١,٩٧) وعلى التوالي.

وتدل قيم الانحراف المعياري الواردة في الجدول رقم (٤-٩) على أن إجابات المبحوثين متقاربة وغير متباعدة، وعلى أن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر المديرين المبحوثين حول هذه الفقرات.

السؤال الثالث: هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توافر مقومات العملية الإبداعية وبين قدرة منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن على إحداث تغيرات رائدة وإبداعية في مجال أعمالها؟ ويبين الجدول رقم (٤-١٠) أبرز النتائج المتعلقة بتحليل هذه العلاقة.

جدول رقم (٤-١٠)

معامل ارتباط بيرسون بين مدى توافر مقومات العملية الإبداعية وبين قدرة المنظمات عينة الدراسة على إحداث تغيرات رائدة وإبداعية في مجال أعمالها (حجم العينة=٩٥)

	مدى توافر مقومات العملية الإبداعية	إحداث تغيرات رائدة وإبداعية في مجال العمل
مدى توافر مقومات العملية الإبداعية	١	٠,٦٧٤*
إحداث تغيرات رائدة وإبداعية في مجال العمل	٠,٦٧٤*	١

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠١)، حيث بلغ مستوى الدلالة لذلك (٠,٠٠٠)

ويظهر من جدول رقم (٤-١٠) وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين مدى قيام المنظمات عينة الدراسة بتوفير مقومات العملية الإبداعية وبين قدرتها على إحداث

تغيرات رائدة وإبداعية في مجال أعمالها. حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٧٤). وهذا يعني كلما قامت منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن بتوفير مقومات العملية الإبداعية، كلما ساهم ذلك في زيادة قدرتها على إحداث تغيرات رائدة وإبداعية في مجال أعمالها.

السؤال الرابع: ما هي أبرز المعوقات التي تواجهها منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن والتي تحول دون تبنيها للعملية الإبداعية؟. ويبين الجدول رقم (٤-١١) أبرز النتائج المتعلقة بهذا السؤال.

جدول رقم (٤-١١)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز المعوقات التي المنظمات عينة الدراسة والتي تحول دون تبنيها للعملية الإبداعية (حجم العينة= ٩٥)

الرقم	المعوقات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	جمود التشريعات والقوانين الحكومية في مجال المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم.	٦	٣,٩٩	٠,٧٥١	عالية
٢	البعد الإستراتيجي الضيق في منظمتكم نحو العملية الإبداعية.	٣	٤,٢٧	٠,٦٠٩	عالية
٣	ضعف التطبيع مع المؤسسات المصرفية فيما يخص المعاملات المالية (صعوبات التمويل).	٨	٣,٧٧	٠,٨٣١	عالية
٤	عدم توفر حاضنات أعمال مناسبة وكفؤة لتبني الأفكار الإبداعية.	٥	٤,٢١	٠,٨٧٤	عالية
٥	التحديات التي تفرضها المنافسة المحلية والدولية.	١	٤,٥١	٠,٥٤٣	عالية
٦	ضعف القدرة على جذب القوى العاملة المؤهلة والكفؤة.	٧	٣,٨٧	٠,٨١٥	عالية
٧	ضعف القدرة على مواكبة التطورات والتعديلات في الأنظمة التكنولوجية الحديثة.	٢	٤,٣٧	٠,٧٤٥	عالية
٨	ضعف التعاون الإقليمي في مجال الإبداع بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	٤	٤,٢٧	٠,٦٧٥	عالية
	المتوسط الحسابي العام		٤,١٦		عالية

ويتبين من الجدول رقم (٤-١١) أن هنالك جملة من المعوقات التي تحول دون تبني منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة للعملية الإبداعية وتفعيل دورها، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (٤,١٦) وهو يمثل درجة موافقة عالية نسبياً. كما يشير الجدول رقم (٤-١١) إلى أن التحديات التي تفرضها المنافسة المحلية والدولية قد احتلت المرتبة الأولى من بين المعوقات التي تحول دون تبني المنظمات عينة الدراسة للعملية الإبداعية وتفعيل دورها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٥١). في حين جاء ضعف قدرة المنظمات عينة الدراسة على مواكبة التطورات والتعديلات في الأنظمة التكنولوجية الحديثة في المرتبة الثانية كمعوق عالي التأثير، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (٤,٣٧). وقد احتل كل من ضيق ومحدودية البعد الإستراتيجي في المنظمات عينة الدراسة نحو العملية الإبداعية، وضعف التعاون الإقليمي في مجال الإبداع بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المرتبة الثالثة والرابعة ضمن المعوقات، وبنفس المتوسط الحسابي الذي بلغ (٤,٢٧).

واحتل عدم توفر حاضنات أعمال مناسبة وكفوءة لتبني الأفكار الإبداعية، المرتبة الخامسة من بين المعوقات، وبدرجة تأثير عالية نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (٤,٢١). وحاضنات الأعمال هي مراكز أعمال تقدم حزمة متكاملة من الخدمات الإدارية، وتقدم الخبرة التقنية والعملية للمبادرين والمبدعين والمفكرين من أصحاب أفكار المشروعات الصغيرة والمتوسطة للتغلب على المعوقات الإدارية والتمويلية والفنية. وتوفر كذلك شبكة دعم متكاملة للتواصل مع محيط الأعمال من خلال التعاقد الفردي وتقديم المشورة. وتقدم الحاضنة حزمة الخدمات هذه مقابل كلفة معقولة؛ ذلك أن أهداف حاضنة الأعمال ترتكز على تسهيل بدء العمل من خلال تقليل الكلفة التأسيسية ومصاريف التشغيل. في حين احتل المرتبة السادسة جمود التشريعات والقوانين الحكومية في مجال المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم، وبمتوسط

حسابي بلغ (٣,٩٩). وقد احتل كل من ضعف قدرة المنظمات عينة الدراسة على جذب القوى العاملة المؤهلة والكفوءة، وضعف التطبيع مع المؤسسات المصرفية فيما يخص المعاملات المالية (صعوبات التمويل)، المرتبة الثامنة والتاسعة ضمن المعوقات، وبمتوسط حسابي بلغ لكليهما (٣,٨٧)، و(٣,٧٧) وعلى التوالي. وتدل قيم الانحرافات المعيارية المنخفضة على إجماع أفراد عينة الدراسة حول وجودها كمعوقات تحد من عملية التبني الفاعلة.

السؤال الخامس: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية مثل العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإجمالية على مدى توافر مقومات العملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن؟.

ولأجل اختبار هذا التأثير فقد تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)، ذو التحليل الأحادي للتباين، ويبين الجدول رقم (٤-١٢) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٤-١٢)

نتائج اختبار كرسكال والس (Kruskal-Wallis) لأثر العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإجمالية، على مدى توافر مقومات العملية الإبداعية في المنظمات عينة الدراسة (حجم العينة=٩٥)

المتغير	الفئات	متوسط الرتب	التكرار	مربع كاي	مستوى الدلالة P
العمر	٢٠-أقل من ٢٩ سنة	٧,٠٠	١٣	٨٦,٣٦	٠,٠٠١*
	٢٩-أقل من ٣٩ سنة	٢٣,٥٠	٢٠		
	٣٩- أقل من ٤٩ سنة	٤٨,٥٠	٣٠		
	٤٩ سنة فأكثر	٧٩,٥٠	٣٢		
المستوى التعليمي	ثانوية عامة فأقل	٦,٠٠	١١	٨٠,٢٦	٠,٠٠٢*
	دبلوم مجتمع	٢٧,٥٠	٣٢		
	بكالوريوس	٦٦,٠٠	٤٥		
	دراسات عليا	٩٢,٠٠	٧		
الخبرة الإجمالية	٥ سنوات فأقل	٦,٠٠	١١	٨٦,٣٣	٠,٠٠١*
	٦- أقل من ١٠ سنوات	٢٥,٥٢	٢٨		
	١٠- أقل من ١٥ سنة	٥٥,٤٨	٣٢		
	١٥ سنة فأكثر	٨٣,٥٠	٢٤		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠١)

يشير الجدول رقم (٤-١٢) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠١) لمتغير العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الإجمالية على مدى توافر مقومات العملية الإبداعية في المنظمات عينة الدراسة، أي أن هنالك فروقات بين المديرين عينة الدراسة في القدرة على توفير المقومات الأساسية للعملية الإبداعية في منظماتهم تعزى لكل من أعمارهم ومؤهلاتهم العلمية وعدد سنوات خبرتهم الإجمالية. حيث أن قيمة (P) كانت أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١). وباعتماد متوسطات الرتب التي يبينها اختبار كروسكال والس، نجد أن هذه الفروقات كانت لصالح المديرين الذين تعادل أو تزيد أعمارهم عن ٤٩ سنة. ولصالح المديرين من حملة درجة الماجستير بالنسبة للمؤهل العلمي، وكانت لصالح المديرين ذوي الخبرة العالية والتي تعادل أو تزيد عن ١٥ سنة وذلك بالنسبة لمتغير الخبرة الإجمالية. و لاغرو من هذه النتائج إذ أن الأفراد الذين يمتلكون مؤهلات علمية عالية، وخبرات عملية ذات سنوات أكثر انعكاسا لأعمارهم، يكونون أكثر إدراكا لأهمية مقومات العملية الإبداعية ودورها في تحسين الإبداع.

السؤال السادس: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المؤسسية مثل عـدد العـاملين ونوع القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة على مدى توافر مقومات العملية الإبداعية في منظمـات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن؟.

ولأجل اختبار هذا التأثير فقد تم أيضاً استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test)، ذو التحليل الأحادي للتباين، ويبين الجدول رقم (٤-١٣) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (٤-١٣)

نتائج اختبار كرسكال والس (Kruskal-Wallis) لأثر عدد العاملين ونوع القطاع على مدى توافر مقومات العملية الإبداعية في المنظمات عينة الدراسة (حجم العينة=٤١)

المتغير	الفئات	متوسط الرتب	التكرار	مربع كاي	مستوى الدلالة P
عدد العاملين في المنظمة	أقل من ٢٠ عامل	١٨,٤٧	١٦	٧,٧٧	٠,١٠١
	٢٠- أقل من ٤٠ عامل	١٦,٩٦	١٣		
	٤٠-أقل من ٦٠ عامل	٢٦,٢٠	٥		
	٦٠-أقل من ٨٠ عامل	٣٢,١٣	٤		
	٨٠- أقل من ١٠٠ عامل	٢٨,٥٠	٣		
نوع القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة	الصناعة	٦,٠٠	١١	٣٤,٨٩	*٠,٠٠٠١
	الخدمات	٣٥,٥٠	١٨		
	التأمين	٢٠,٥٠	١٢		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠١)

يشير الجدول رقم (٤-١٣) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ ٠,٠١) لمتغير نوع القطاع على مدى توافر مقومات العملية الإبداعية في المنظمات عينة الدراسة، أي أن هنالك فروقات بين المنظمات عينة الدراسة في القدرة على توفير المقومات الأساسية للعملية الإبداعية في منظماتهم تعزى لنوع القطاع الذي تنتمي إليه. حيث أن قيمة (P) كانت أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١). وباعتماد متوسطات الرتب التي يبينها اختبار كروسكال والس، نجد أن هذه الفروقات كانت لصالح المنظمات التي تعمل في قطاع الخدمات. وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الموقف التنافسي الذي تواجه هذه المنظمات، حيث أن عدد هذه المنظمات هو الأكثر حسب التصنيف الوارد في الجدول رقم (٣-١).

كما تشير نتائج الجدول رقم (٤-١٣) إلى عدم وجود تأثير لمتغير عدد العاملين على مدى توافر مقومات العملية الإبداعية في المنظمات عينة الدراسة. حيث أن قيمة (P) كانت أكبر من

مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١). و لا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Aranda *et al*, 2001) والتي توصلت إلى نتيجة واحدة مفادها هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين حجم المؤسسة ومستوى الإبداع فيها. وقد يعزى هذه الاختلاف إلى كون جميع المنظمات عينة الدراسة تنتمي إلى منظمات صغيرة أو متوسطة الحجم، وقد يظهر هذا الأثر لو تمت المقارنة مع المنظمات كبيرة الحجم.

الفصل الخامس
ملخص النتائج والاستنتاجات
والتوصيات

الفصل الخامس

ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

لقد تناول الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة في ضوء اسئلتها. أما الفصل الحالي فيهدف إلى تقديم إيجاز لأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، كما ويهدف إلى عرض لأهم التوصيات التي ارتأتها الباحثة في ضوء هذه النتائج.

٥-١ ملخص لأهم النتائج

١- إن معظم المديرين المشمولين في هذه الدراسة وبنسبة (٧٧,٩%) هم من الذكور، وأنهم ذوو مؤهلات علمية وبمستوى جيد نسبياً؛ إذ أن حوالي (٥٤,٨%) منهم يحملون درجة البكالوريوس فأعلى. كما أشارت النتائج إلى أن متوسط أعمار هؤلاء المديرين وخبراتهم مرتفع نسبياً. فأكثر من (٦٥%) منهم تزيد أعمارهم عن ٤٠ سنة، كما أن (٦٠%) منهم لديهم خبرة إجمالية تعادل أو تزيد عن ١٠ سنوات.

٢- تقريباً (٧٠%) من المنظمات لديها عدد من العاملين يقل عن ٤٠ عاملاً. و(٤٤%) منها يعمل في قطاع الخدمات.

٣- إن مدى توافر مقومات العملية الإبداعية في المنظمات عينة الدراسة كان متدنياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (٢,٣٥). واحتلت المقومات الثقافية المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، أما المقومات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، فقد كانت أدنى المقومات توافراً.

٤- تقوم المنظمات عينة الدراسة بتوفير مقومات الثقافة التنظيمية المساندة والداعمة للعملية الإبداعية بدرجة متوسطة نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (٢,٥٣). وكان أفضل هذه المقومات توافراً في مجال توفير ثقافة تنظيمية تقوم على تعزيز مبدأ التعاون بدلاً من مبدأ

المنافسة بين الأفراد العاملين، أما أدناها توافراً فكان في مجال توفير ثقافة تنظيمية تسهم في تحسين عملية تعلم الأفراد العاملين لكيفية انجاز الأعمال بطريقة إبداعية.

٥- تقوم المنظمات عينة الدراسة بتوفير المقومات التنظيمية اللازمة للعملية الإبداعية والمتمثلة بخصائص الهياكل التنظيمية، وإجراءات وسياسات العمل بدرجة متدنية نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (٢,٤٤). وكان أفضل هذه المقومات توافراً في مجال توفير سياسات العمل تتسم بالمرونة والوضوح، أما أدناها توافراً فكان في مجال توفير أعمال ذات طبيعة تتطلب تحضير داخلي يتصل اتصالاً مباشراً بالأداء الإبداعي.

٦- تقوم المنظمات عينة الدراسة بتوفير السمات والأنماط القيادية الملائمة واللازمة للعملية الإبداعية بدرجة متدنية نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (٢,٣٣). وكان أفضل هذه المقومات توافراً في مجال التكامل بين أهداف وحاجات التنظيم وأهداف وحاجات الأفراد العاملين فيه، أما أدناها توافراً فكان في مجال توفير نمط قيادي تعاوني وديمقراطي.

٧- تقوم المنظمات عينة الدراسة بتوفير المقومات ذات العلاقة بتكنولوجيا ونظم المعلومات الداعمة للعملية الإبداعية بدرجة متدنية نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (٢,٢٩). وكان أفضل هذه المقومات توافراً في مجال استغلال تكنولوجيا ونظم المعلومات في تسهيل وتحسين عملية الاتصال المفتوح بين الأفراد العاملين، أما أدناها توافراً فكان في مجال توفير قاعدة بيانات ومعلومات مركزية.

٨- تقوم المنظمات عينة الدراسة بتوفير المقومات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية والداعمة للعملية الإبداعية بدرجة متدنية نسبياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (٢,١٥). وكان أفضل هذه المقومات توافراً في مجال تدريب الرؤساء في العمل على كيفية تحفيز موظفيهم لإظهار ما

لديهم من قدرات إبداعية، أما أدناها توافراً فكان في مجال جعل الترقية على أساس قدرة الفـرد على التحليل والاستدلال والإبداع.

٩- أن المنظمات عينة الدراسة أحدثت تغيرات رائدة وإبداعية في مجـال أعمالهـا بمسـتوى متدني، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (٢,٣٢)، وخصوصاً في مجال تطبيق أساليب تنظيمية إبداعية، واختراق إبداعي لأسواق جديدة، وكذلك اكتشاف مصادر تزويدية جديدة ورائدة، وخلق رؤى إستراتيجية إبداعية ومتمايزة.

١٠- وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \geq$ ٠,٠١) بين مدى قيام المنظمات عينة الدراسة بتوفير مقومات العملية الإبداعية وبين قدرتها على إحداث تغيرات رائدة وإبداعية في مجال أعمالها. حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٧٤).

١١- تواجه المنظمات عينة الدراسة عدداً من المعوقات التي تحول دون تبنيها للعملية الإبداعية وتفعيل دورها. ومن أبرز هذه المعوقات: التحديات التي تفرضها المنافسة المحليـة والدوليـة، وضعف قدرة المنظمات عينة الدراسة على مواكبـة التطـورات والتعـديلات فـي الأنظمـة التكنولوجية الحديثة.

١٢- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠١) لمتغير العمر، والمؤهـل العلمي، والخبرة الإجمالية على مدى توافر مقومات العملية الإبداعيـة فـي المنظمـات عينـة الدراسة، وكانت هذه الفروقات لصالح المديرين الذين تعادل أو تزيد أعمارهم عـن ٤٩ سـنة، ومن حملة درجة الماجستير، وذوي الخبرة العالية والتي تعادل أو تزيد عن ١٥ سنة.

١٣- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠١) لمتغير نوع القطاع على مدى توافر مقومات العملية الإبداعية في المنظمات عينة الدراسة، وكانت هذه الفروقات لصالح المنظمات التي تعمل في قطاع التأمين.

١٤- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠١) لمتغير عدد العاملين على مدى توافر مقومات العملية الإبداعية في المنظمات عينة الدراسة.

٥-٢ الاستنتاجات

أولاً: حين تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافسية أو المحافظة عليه، فإن الإبداع و الابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية، فالمنظمات اليوم تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع.

ثانياً: عدم وجود تعريف متفق عليه للمنظمات الصغيرة والمتوسطة، وعدم تجانس هذه المنظمات، وصعوبة الحصول على بيانات دقيقة لهم، يسهم في ضعف وجود تخطيط دقيق لتنمية هذه المنظمات، ويعود ذلك إلى قلة الدراسات المتخصصة في الأردن حول واقع هذه المنظمات وللتعرف على أدائها الاقتصادي، وللتعرف على احتياجاتها الفنية والتقنية والتمويلية وغيرها.

ثالثاً: وحسب دراسة (Hadjimanolis and Dickson, 2000) فالمنظمات اللاإبداعية (Non-Innovators) هي المنظمات التي تتصف بضيق النظر نحو المستقبل وتفضل الدخول في أعمال سريعة المردود والأرباح. ولا يميل أصحابها نحو الإبداع والابتكار. وعليه وفقاً لمعظم نتائج هذه الدراسة، فإن غالبية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة تعتبر منظمات لا إبداعية.

رابعاً: إن معظم مديري المنظمات عينة الدراسة هم ذوو تأهيل علمي جيد ويمتلكون خبرات إدارية لا بأس بها. وهذا يدل على توفر الإمكانات والقدرات والمهارات العلمية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن. وهذا بدوره يمكن هذه المنظمات من تبني المفاهيم

والتقنيات الإدارية والتنظيمية والتكنولوجية الحديثة والمعاصرة ذات العلاقة بتفعيل الدور المحوري للعملية الإبداعية.

٥-٣ التوصيات

في ضوء نتائج هذه الدراسة، فقد تم اقتراح عدد من التوصيات، والتي إذا ما تم أخذها بعين الاعتبار، من قبل منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة المبحوثة، فإنه من المعتقد أن تنعكس إيجابياً على دور العملية الإبداعية وتفعليها وبالتالي على أدائها تنافسياً. وهذه التوصيات هي:

١- ضرورة أن تقوم منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن بالعمل على توفير المقومات الأساسية والداعمة والمساندة للعملية الإبداعية وبدرجة عالية، ابتداءً من إدارة مواردها البشرية والتكنولوجية، ومروراً بأبعادها التنظيمية والقيادية، وانتهاءً بترسيخ الثقافة التنظيمية وتجسيدها سلوكاً وأداءً، لما لذلك من أثر فاعل في إحداث تغيرات رائدة وإبداعية في مجال أعمالها.

٢- ضرورة أن تقوم منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن بتحسين وتطوير الممارسات الخاصة بإدارة مواردها البشرية ذات العلاقة بدعم وتحسين العملية الإبداعية خصوصاً في مجال أسس الترقية، وتصميم أنظمة التعويضات بشكل يعمق ويجسد السلوك الإبداعي، وكذلك تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين لتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة.

٣- ضرورة أن تقوم منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن بإدخال واستغلال الأنظمة التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة لدعم ومساندة العملية الإبداعية وخصوصاً في مجال توفير قاعدة بيانات ومعلومات مركزية، ودعم التدفق المعرفي بين مختلف الأفراد المشاركين في العملية الإبداعية، لتوليفهم جماعياً، وتمكينهم إدارياً.

٤- ضرورة أن تقوم منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن بتبني النمط القيادي التعاوني والديمقراطي في ممارساتها القيادية. لما لهذا النمط من دور في إيجاد جو من الثقة يشجع الأفراد العاملين على طرح أفكارهم وآرائهم، للاستفادة منها في تحقيق التغيرات الإبداعية الرائدة في مجال الأعمال.

٥- ضرورة أن تقوم منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن بتطوير هياكلها التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل بشكل يجسد المنحى العضوي (Organic Design) في التصميم والإعداد. بحيث يوفر أعمال ذات طبيعة تتطلب تحضير داخلي يتصل اتصالاً مباشراً بالأداء الإبداعي، وينحى منحى لا مركزي، ويميل إلى تقليل الهرمية والإجراءات الروتينية التي تحول دون انطلاق الأفكار الإبداعية.

٦- ضرورة أن تُعيد منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن بناء ثقافتها التنظيمية على أسس تجسد السلوك الإبداعي، وتحسن من عملية تعلم الأفراد العاملين، وكذلك التركيز على الغايات أكثر من الوسائل.

٧- ضرورة أن تعمل منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن على الحد من العقبات والمعوقات التي تحول دون تبنيها للعملية الإبداعية وتفعيل دورها، وذلك من خلال وضع الآليات والسياسات والأنظمة والبرامج والتي تتناسب مع ظروفها وإمكانياتها وطبيعة عملها. وخصوصاً في مجال التحديات التي تفرضها المنافسة المحلية والدولية، وزيادة القدرة على مواكبة التطورات والتعديلات في الأنظمة التكنولوجية الحديثة.

٨- ضرورة قيام منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن بتبني النهج الإستراتيجي نحو العملية الإبداعية، بشكل يخلق أمامها الفرص ويجنبها التحديات المستقبلية، وذلك من خلال

تعظيم نقاط القوة والحد من نقاط الضعف، وهذا يسهم في جعلها منظمات إبداعية تسعى وباستمرار نحو إحداث تغيرات جوهرية ومتميزة في مجال أعمالها.

٩- ضرورة قيام الحكومة الأردنية بالعمل وزيادة الاهتمام بتطوير هذا القطاع من المنظمات لما له من دور ايجابي وفاعل في حل معظم المشكلات الاقتصادية. ولقد تم إدراج عدد من التوصيات في هذا المجال في الملحق رقم (٣) من هذه الدراسة.

١٠- بما أن منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن تمتلك مديري ذو مؤهلات علمية وخبرات إدارية جيدة، يجب عليها البناء على هذه القضية من خلال إدخال واستخدام وتطبيق أساليب وأنظمة معلوماتية إدارية حديثة ومتقدمة في مجال العملية الإبداعية.

١١- اجراء دراسات مستقبلية باستخدام اساليب منهجية وطرق جمع بيانات أكثر عمقاً مثل المقابلات المعمقة، والملاحظات المباشرة، للتعرف على ماهية العملية الإبداعية وكيفية ممارستها من قبل منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أ- المراجع باللغة العربية

١. إبراهيم، عبد الستار، (٢٠٠٢)، الإبداع: قضايا وتطبيقاته، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة-مصر.

٢. أبو تايه، سلطان، (٢٠٠٢)، العلاقة بين القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى، **دراسة غير منشورة**، تم عرضها في ندوة تمييز الأداء الحكومي، جامعة اليرموك، ٢٠٠٣/٤/١٠.

٣. ابوفارس، محمود، (١٩٩٠)، "الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الأردنية.

٤. أيوب، ناديا، (٢٠٠٠)، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، **مجلة الإدارة العربية**، مجلد ٤٠، عدد ٢١، ص ص ١-٥١.

٥. بدر، فادي محمود، (٢٠٠٣)، دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، الأردن.

٦. بكار، براء، (٢٠٠٢)، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، **رسالة ماجستير غير منشورة**. جامعة اليرموك، الأردن.

٧. التميمي، حسين، والخضرمي، أحمد، (١٩٩٧)، بعض العوامل المؤثرة على عملية التجديد والابتكار في البنوك التجارية في اليمن، **مجلة الإداري**، مجلد ١٥، عدد ٦٨، ص ص ٨٥-١١٧.

٨. الجديتاوي، جاد الله، (٢٠٠٢)، الإبداع في القطاع الحكومي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، الأردن.

٩. جرادات، فاطمة، (٢٠٠٤)، واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، الأردن.

١٠. جلدة، سليم، وعبوي، زيد، (٢٠٠٦)، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان.

١١. حامد، علي، (٢٠٠٠)، صناعة الإبداع، دار ابن حزم، بيروت- لبنان.

١٢. حريم، حسين، (١٩٩٧)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان-الأردن.

١٣. الحقباني، تركي، (١٩٩٧)، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الملك سعود- السعودية.

١٤. الحمادي، علي، (١٩٩٩)، صناعة الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار ابن حزم، بيروت- لبنان.

١٥. الدحلة، فيصل، (٢٠٠٠)، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، دار زهران، عمان-الأردن.

١٦. درة، عبد الباري، والصباغ، زهير، (١٩٨٦)، إدارة القوى البشرية: منحى نظمي، الطبعة الأولى، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

١٧. ذياب، فلاح، تايه، عباس، و خضير، نعمة، (١٩٩٥)، التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي، وأثره على الإبداع، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد (١٧)، عدد (١)، ص ص ٨٩-١٤١.

١٨. رشيد، مازن، (٢٠٠٤)، "الجانب الاجتماعي للإبداع"، **الإدارة العامة**، المجلد ٤٤، العدد ١.

١٩. رواشدة، محمد منظوم، (٢٠٠٤)، الإبداع في منظمات الأعمال العاملة في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، الأردن.

٢٠. الزهري، رندة، (٢٠٠٢)، "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية" ، **عالم الفكر**، المجلد ٣٠، العدد ٣.

٢١. زويلف، مهدي، (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

٢٢. السالم، مؤيد، وصالح، عادل، (٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد-الأردن.

٢٣. السامرائي، إيمان، والزعبي، هيثم، (٢٠٠٤)، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

٢٤. السرور، ناديا، (٢٠٠٢)، مقدمة في الإبداع، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن.

٢٥. السلمي، علي، (١٩٩٧)، الإدارة بالمعرفة، **المجلة الدولية للعلوم الإدارية**، مجلد (٢)، عدد (٢٤)، ص ص ١٦١-١٨٢.

٢٦. شتات، إيناس، (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، الأردن.

٢٧. الشماع، خليل، وحمود، خضير، (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن.

٢٨. الشنواني، صلاح، (١٩٩٩)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

٢٩. الشيخ سالم، فؤاد، والسرحان، عطا الله (٢٠٠٦)، دور الابتكار والإبداع في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الأردنية، **مؤتمر الإبداع والتحول الإداري**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية-جامعة اليرموك، الأردن، ٢٥-٢٧ نيسان-٢٠٠٦.

٣٠. الشيخ نجيب، فؤاد، (٢٠٠٤)، ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد (٢٤)، عدد (١)، ص ص ٤٧-٧٤.

٣١. صبحي، تيسير، (١٩٩٢)، الموهبة والإبداع، دار التنوير العلي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

٣٢. الصرايرة، اكثم، (٢٠٠٣)، العلاقة بين الثقافة التنظيمي والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد ١٨، العدد ٤، ص ص ١٨٧-٢٣٨.

٣٣. الصرن، رعد، (٢٠٠١)، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار الرضا، دمشق.

٣٤. الصيرفي، محمد، (٢٠٠٣)، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن.

٣٥. الطلافحة، محمود، (١٩٩٥)، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات المساهمة العامة الأردنية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الأردنية، الأردن.

٣٦. الطيب، حسن، (١٩٩٨)، محاور التنمية: التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، **مجلة الإدارة العامة**، الرياض، عدد ٥٩، ص ص ٧-٣١.

٣٧. طبيشات، علي، (٢٠٠٤)، دور أنظمة المعلومات في تحقيق الإبداع المؤسسي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، الأردن.

٣٨. عبادة، أحمد، (١٩٩٢)، الحلول الابتكارية للمشكلات النظرية والتطبيق، دار الحكمة، البحرين.

٣٩. عباس، سهيلة، (٢٠٠٤)، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

٤٠. عباس، سهيلة، وعلي، علي، (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

٤١. عبد الحليم، أحمد، وعبابنة، رائد، (٢٠٠٦)، أهمية التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني: من وجهة نظر الإدارة الإشرافية، **مؤتمر الإبداع والتحول الإداري**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية-جامعة اليرموك، الأردن، ٢٥-٢٧ نيسان-٢٠٠٦.

٤٢. عبد السلام، عبد الغفور؛ الجلبي، رياض؛ شحادة، حازم؛ والجيوسي، محمد، ٢٠٠١، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

٤٣. عبد الفتاح، نبيل، (١٩٩٥)، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها باتخاذ القرارات، **مجلة الإداري**، عُمان، مجلد ١٧، عدد ٦٠، ص ٤٩-٧٤.

٤٤. عبيدات، شذى، (٢٠٠٣)، واقع إستراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، الأردن.

٤٥. العجلوني، عبد الفتاح محمد، تقييم نظم المعلومات الإدارية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة آل البيت، الأردن.

٤٦. عساف، عبد المعطي، (١٩٩٥)، معوقات الإبداع، **مجلة الإداري**، عُمان، مجلد ١٧، عدد ٦٢، ص ص ٢٩-٥٤.

٤٧. عصفور، محمد، (١٩٩٣)، العبقرية والإبداع والقيادة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.

٤٨. عفانة، جهاد، وأبو عيد، قاسم، ٢٠٠٤ ، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

٤٩. العقيلي، عمر، (١٩٩٦)، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

٥٠. العمرية، صلاح الدين، (٢٠٠٥)، التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

٥١. عناقرة، فاطمة نواف، (١٩٩٠)، خصائص المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الاداريون، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، الأردن.

٥٢. الفارس، سليمان، وملدعون، عيسى، ومباركة، يسرى، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية-الأفراد، منشورات جامعة دمشق-سوريا.

٥٣. الفرحان، أمل، المعاني، أيمن، أبو فارس، محمود، إدارة المؤسسات العامة، الطبعة الأولى، مطبعة الجامعة الأردنية، الأردن.

٥٤. الفياض، محمود (١٩٩٥)، "اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الأردنية، الأردن.

٥٥. فياض، محمود؛ مزاهرة، أيمن؛ سليمان، عودة، وثيوات، ليلى، (٢٠٠٢)، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

٥٦. قاسم، قاسم عباس، (٢٠٠٠)، "عرض لمقال علمي : كيف تقتل الإبداع؟"، **مجلة الإداري**، العدد ٨٢.

٥٧. القبيسي، محمد سعيد، (٢٠٠٢)، واقع الإبداع الإداري في الدوائر الحكومية: دراسة استكشافية لإمارة أبو ظبي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، الأردن.

٥٨. القطاونة، منار، (٢٠٠٠)، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الأردنية، الأردن.

٥٩. اللوزي، موسى، (١٩٩٩)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن.

٦٠. المحروق، ماهر، ومقابله ايهاب، ٢٠٠٦، المشروعات الصغيرة والمتوسطة: أهميتها ومعوقاتها. **مركز المنشات الصغيرة والمتوسطة**. عمان - الأردن.

٦١. مخامرة، محسن والدهان، اميمة، (١٩٨٨)، العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة المحدودة، **دراسات-الجامعة الأردنية**، مجلد ١٥، العدد ٢، ص ص ١٥١-١٧٢.

٦٢. مصطفى، أسامة، (١٩٩٠)، مدى توافر الخصائص التنظيمية للبيئة الابتكارية، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، المنصورة-مصر، المجلد١٤، العدد ٣.

٦٣. معوض، خليل، (٢٠٠٠)، قدرات وسمات الموهوبين: دراسة ميدانية. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

٦٤. المغربي، عبد الحميد، (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.

٦٥. منشورات البنك المركزي، ٢٠٠٦.

٦٦. منشورات صندوق التنمية والتشغيل: http://www.def.gov.jo/old_news.html.

٦٧. ميجائيل، يوسف، (١٩٩٩)، سيكولوجية النمطية الإبداعية، مكتبة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.

٦٨. همشري، عمر، (١٩٩٤)، "معوقات الإبداع الإداري لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن"، **دراسات-الجامعة الأردنية**، مجلد ٢، عدد ٢، ص ص ١٢٥-١٢٧.

٦٩. هيتي، خالد، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

٧٠. هيجان، عبدالرحمن احمد، (١٩٩٥) ، "كيف نوظف التدريب من اجل تنمية الإبداع في المنظمات؟"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد١٠، العدد ٢٠، ص ص ٢٦٣-٣١٠.

٧١. هيجان، عبدالرحمن احمد، (١٩٩٩) ، "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد ٣٩، العدد ١، ص ص ١-٧٧.

ب- المراجع باللغة الإنجليزية

72. Amabile, Terasa; Sensabaugh S., (1992), High Creativity Vs. Low Creativity, Readings in Innovation, Green Sboro Center for Creative Leadership.

73. Abernathy, W.J. and Clark, K.B. (1985), Innovation: MaPping the Winds of Creative Destruction, **Research Policy,** Vol. 14, No. 1, Pp. 3-22.

74. Adam, Rodeney, Brigitta, Kelly, and Green, Armstrong, (1988), Investigation of Relationship between TQM and Innovation, **European Journal of Innovation Management,** Vol. 1. No 3. Pp.139-147.

75. Ahmad, Pervaiz, (1998), Culture and Climate for Innovation. **European Journal of Innovation Management,** Vol. 1. No. 1. Pp. 30-43.

76. Akarakiri, J, B. (1998), Utilization of Creativity and Innovation by Practice of New Product Planning in Developing Countries. **Psychologia: An International Journal,** Vol. 6, No. 2, Pp. 64-80.

77. Alves, Jorge, Maria José Marques, Irina Saur, Pedro Marques, (2007), Creativity and Innovation through Multidisciplinary and Multisectoral Cooperation. **Creativity and Innovation Management,** Vol. 16, No. 1, Pp. 27-34.

78. Amabile, T; Hadley, C; Karmerm S٢٠٠٢) ,), Creativity Under the Gun, **Harvard Business Review,** August, Pp. 52-61.

79. Amabile, M. (1988), A Model of Creativity and Innovation in Organization", **Research in Organization Behavior,** Vol. 10, Pp. 123-167.

80. Amabile, T., (1998), How to kill Creativity, **Harvard Business Review. July,** Vol. 85, Pp. 76-87.

81. -Anderson, N.; and King, N., (1993), Innovation in Organizations. **International Review of Industrial and Organization Psychology**. Vol. 8, Pp. 1-8.

82. Anderson, Peter, (1996), Managing Transformational Change: The Learning Organization and Team Working. **Team Performance Management: An International Journal,** Vol. 2, No. 2, Pp. 32-40.

83. Andriopoulos, C.; and Lowe, A., (2000), Enhancing Organization Creativity: The Process of Perceptual Challenging, **Management Decision,** Vol. 32. No. 10, Pp. 734-742.

84. Baer J. (1998), The Case for Domain Specificity of Creativity. **Creativity Research Journal**, Vol. 11. Pp. 173-177.

85. Barab, S, and Duffy, T. (2000), From Practice Field to Communities of Practice, Theoretical Foundation of Learning Environment (Pp. 25-56). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

86. Barbian, Jeff, (2001), The Future Training Room, **Training**, Vol. 38. Issue. 9, Pp. 6-40.

87. Bhatt, Ganesh D., (2000), Organizing Knowledge in The Knowledge Development Cycle, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4, No. 1, Pp. 15-26.

88. Bjorkman, A., and Pavolovskaya, A., (2000), The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance in Russia, **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 11, No. 1, Pp. 1-18.

89. Cheng, A., and Brown, A., (1998), Human Resource Management Strategies and Labor Turnover in Hotel Industry: A comparative Study of Australia and Singapore, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 9, No. 1, Pp. 136-151.

90. Claver, E., and Liopis, J., (1998), Organizational Culture for Innovation and New Technological Behavior, **Journal of High Technology Management Research**, Vol. 9, Issue. 1, Pp. 14-55.

91. Cook, Peter, (1998), The Creativity Advantages. **Industrial and Commercial Training**. Vol. 30. No. 5 .Pp. 179 – 184.

92. Cummings A., and Oldham G., (1997), Enhancing Creativity: Managing Work Context for the High Potential Employee. **California Management Review**. Vol. 40, Pp. 22-39.

93. Daft, R., (2004) Organization Theory, 10th edition, South western.

94. Damanpour, F. (1991), Organization Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", **Academy of Management Journal**, Vol. 34, No. 3. Pp. 555-590.

95. Davila, Tony; Marc J. Epstein and Robert Shelton, (2006), Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.

96. Davis, G. A. (1983) Creativity is Forever. Hant Publishing Company, USA.

97. Denisi A. S., And Griffin R, W., (2001), Human Resource Management, Houghton Mifflin Company' Boston.

98. Dvir, T. Eden, D. Avolio, B, Shamir, B, (2002), Impact of Transformational Leadership on Followers Development and Performance: A field Experiment, **Academy of Management Journal**, August, Pp. 735-744.

99. Elswick, Jill, (2001), Of Two Minds About Training, **Employee Benefit News**, Vol. 15, Issue.7, P.25.

100. Erickson, L., Jacoby, L., (2003), The Effect of Employer Networks on Workplace Innovation and Training, **Industrial & Labor Relations Review**, Vol. 56, Issue. 2, P.203.

101. ESCWA, (2003), Small and Medium Enterprises: Strategies, Policies and Support Institutions (New York, United Nations).

102. Ettlie, E.; Reza, M., (1992), Organizational Integration and Process of Innovation, **Academy of Management Journal**, Vol. 35, No. 4, Pp.795-827.

103. Evangelista, R., and Savona, M., (2002), The Impact of Innovation on Employment in Services: Evidence from Italy, **International Review of Applied Economics**, Vol. 16, No.3. Pp. 309-317.

104. Fernandez, C. and Vecchio, (1997), Situational Leadership Theory Revisited: A Test of Across-Job Perspective, **Leadership Quarterly**, Vol. 8. No. 1, Pp.67-84.

105. Fisher C. D., Schoenfeldt L, F., and Shaw J, B., (1999) Human Resource Management, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, New York.

106. Furnham A. and Gunter B. (1993), Corporate Assessment Auditing a Company's Personality, Rutledge, London.

107. Galanakis, K., Passey, S. and Yazdani, B. (2000), A Management Tool for Innovation using Systems Thinking Approach, **Management of Innovation and Technology**, ICMIT, Proceedings of the 2000 IEEE International Conference, Vol. 1, Pp. 378–83.

108. Gallina, Andrea, (2001), "SMEs Contribution to the Creation of the Euro-Mediterranean Region", ERF Working Paper No. 0106, Cairo: Economic Research Forum for Arab Countries, Iran and Turkey (ERF).

109. George J., and Zhou, I., (2001), When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging The Expression of voice, **Academy of Management Journal**, Vol. 44, No. 4, Pp. 682-696.

110. Gluck, J, Roland, E., and Unger, F., (2002), How Creatives Define Creativity: Definitions Reflect Different Types of Creativity. **Creativity Research Journal**, Vol. 14, No. 1, Pp. 55-67.

111. Gordon J. R., (1986), Human Resource management: A practical Approach. Ailyn And Bacon Inc.

112. Greenberg, Jerald, (2000) Behavior in Organizations, 7th Ed, N.J. Prentice Hall.

113. Gudmundson D., Tower C., & Hartman B., (2003), Innovation in Small Businesses Culture and Ownership Structure Do Matter? **Journal of Development Entrepreneurship**, Vol. 9, No. 1, Pp 1-17.

114. Guilford, J, P. (1967), The Nature of Human Intelligence, New York: McGraw-Hill.

115. Hadjimanolis A., &. Dickson, K., (2000), Innovation strategies of SMEs in Cyprus, a Small Developing Country, **International Small Business Journal**. London, Vo1.18, Issue.4. Pp. 62-79.

116. Hamel G., (2002), Leading the Revolution, Plum, New York.

117. Hargadon, A. (2003), How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate, Harvard Business School Press.

118. Herbig P., and Jacobs, L. (1998) Culture as all Explanatory Variable for the Japanese Innovation Processes", **Cross Culture Management**, Vol. 5, No. 3, Pp .3-28.

119. Herrgard, Tua Haldin, (2000), Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge In organizations, **Journal of Intellectual Capital**, Vol. (4), Pp. 357-365.

120. Higgins, M, and Morgan, J., (2000), The Role of Creativity in Planning: The Creative Practitioner, **Planning Practice & Research**, Vol. 15, Nos. 1/2, Pp. 117-127.

121. Higgins, M., and Morgan, J., (2000) The Role of Creativity in Planning: The Creative Practitioner, **Planning Practice & Research**, Vol. 15, No. 1/2, Pp. 117-127.

122. Hill, Rosemary, (1996), A Measure of the Learning Organization, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 28, No. 1, Pp. 19-25.

123. Im, S. (1999), The Model of Effect of Creativity on New Product Success, **PhD Dissertation**, Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina.

124. Isaksen, S.G., Lauer, K.J., Ekvall, G. and Britz, A. (2001), Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. **Creativity Research Journal**, Vol. 13, No. 2, Pp. 171–84.

125. Ivancevich J, M., (١٩٩2) Human Resource Management Foundations of Personnel, Fifth Edition, IRWIN.

126. Judge, J; Bono, R; Ilies, R.; Gehardt, M, (2002), Personality and Leadership: A Quantitative and Qualitatative Review, **Journal of Applied Psychology**, August, Pp.765-780.

127. Juniper, D. (1996) HR and Creativity Work Study. Vol. 42. No. 7. P 19.

128. Kelly Rainer R.; and Potter Richard: Turban, Efrairn, (2001), Introduction to information Technology. John Wiley & Sons.Inc.

129. Khatri, N., (2000), Managing Human Resource for Competitive Advantage: A study of Companies In Singapore, **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 11, No.2, PP. 336-365.

130. Kirkpatric, S., and Lock, E. (1995) Promoting Creativity in Organizations Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices, **Sage**, London, Pp .20-115.

131. Lall, Sanjay (2000), Strengthening SMEs for International Competitiveness, ECES Working Paper No. 44, Cairo: Egyptian Center for Economic Studies.

132. Longenecker, Justin G., Moore, Carlos W., and Petty, William J. (2002), Small Business Management an Entrepreneurial Emphasis. Thomson Publishing Company.

133. MacKinon, D.W. (1961), The Creative Person, Berkeley: University of California Institute of Personality Assessment and Research.

134. Madjar, N., Oldham, G., & Pratt, M., (2002), There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Non-work Creativity Support to Employees' Creativity Performance, **Academy of Management Journal**, Vol. 45, No. 4, Pp. 757-76.

135. Mahemba, Christopher M. Erik J. De Bruijn., (2003), Innovation Activities by Small and Medium-sized Manufacturing Enterprises in Tanzania, **Creativity and Innovation Management**, Vol. 12 No. 3, Pp. 162-173.

136. Martins E., (2000) The Influence of Organization Culture on Creativity and Innovation in a University library, MInf dissertation, University of South Africa, Pretoria.

137. Martins, E.C. and Terblanche, F. (2003), Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 6, No.1, Pp. 64–74.

138. McAdam, R., & McClelland, J., (2002) Sources of New Product Side As Creativity Practices in the UK Textile Industry, **Technovation**. Pp. 113-121.

139. Mikdashi, Tarik, (1999), Constructive Meaning and Aspects of Work Environment Affecting Creativity In Lebanon, **Participation and Empowerment International Journal**, Vol. 7, No. 3, Pp. 47- 55.

140. Mohamed, Mohamed, 2002, Assessing Determinants of Departmental Innovation: An Exploratory Multi-level Approach, **Personnel Review**, Vol. 31, No. 5, Pp. 620-640.

141. Mumford, M., Scott, G., Gaddis, B. and Strange, J., (2002), Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships, **The Leadership Quarterly**, Vol. 13, No. 6, Pp. 705–50.

142. Oltra, María J. Flor, Marisa, (2003), The Impact of Technological Opportunities and Innovative Capabilities on Firms' Output Innovation, **Creativity and Innovation Management**, Vol. 12, No. 3, Pp. 137-144.

143. Perri, P. (1993) Innovation by Nonprofit Organizations policy and Researches sues Nonprofit. **Management and Leadership**, Vol. 3, Pp. 397-414.

144. Peters T., & waterman, R., (1982), In Search of Excellence, Lessons from America's Best-run Companies. New York, Warner Books.

145. Plucker, A., Beghetto, R., and Dow, G., (2004), Why Isn't Creativity More Important to Educational Psychologists? Potential, Pitfalls, and Future Directions in Creativity Research, **Educational Psychologist**, Vol. 39, No. 2. Pp. 83-96.

146. Plucker, J. and Runco, M., (1999), Creativity and Deviance. **Encyclopedia of Creativity**, Vol. 1, Pp. 541-545.

147. Powell. Thomas C., and Dent-Micallef, Anne, (1997), Information Technology as a Competitive Advantage. The Role of Human. Business, and Technology Resources", **Strategic Management Journal,** Vol. 18, No. 5, Pp. 375-405.

148. Quinn, Dennis P .; and Rivoli, Pictra,(1991) The Effect of American and Japanese Style Employment and Compensation Practices on Innovation, **Organization Science**, Vol. 2, No.4, Pp. 323-341 .

149. Quinn, James. (1985) Managing Innovation, **Harvard Business Review**, March, Pp. 77- 69

150. Ramamoorthy, N., Patrick C. Flood, Tracy Slattery, and Ron Sardessai (2005), Determinants of Innovative Work Behavior: Development of an Integrated Model, **Creativity and Innovation Management**, Vol. 14, No. 2, Pp. 142-150.

151. Rhodes, M. (1961), An Analysis of Creativity, **Phi Delta Kappa**, 42, Pp. 305–10.

152. Robinson, S. ,and Coulter, M., (2005), Management, Prentice Hall.

153. Runco, M.A. (2004), Creativity. **Annual Review of Psychology**, Vol. 55, Pp. 657-687.

154. Saleh, S, and Wang, C, (1993), The Management of Innovation: Strategy, Structure, and Organizational Climate, **IEEE Transaction on Engineering Management,** February, Pp. 14-22.

155. Schriesheim, C, Murphy, C., and Stogdill, (1974), Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature, **Organizational Behavior and Human Performance**, August, Pp. 62-82.

156. Scott, S, and Bruce, (1994), Determinants of Innovation People: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, **Academy of Management Journal,** June, Pp. 580-607.

157. Sheley, Elizabeth, 1995, High Tech Recruiting Method, **HR Magazine**, Vol. 40, Issue.9, Pp. 3-16.

158. Shipton, Helen; Doris Fay, Michael West, Malcolm Patterson, and Kamal Birdi., (2005), Managing People to Promote Innovation, **Creativity and Innovation Management**, Vol. 14, No. 2, Pp. 118-128.

159. -Simonton, D., (1999), Creativity from a Heistorimeric Perspective. Handbook of Creativity. New York: Cambridge University Press.

160. Simpson, L., (2001) Fostering Creativity, Training, December, P. 56.

161. Smith, Gudmund, 2005, How Should Creativity Be Defined?, **Creativity Research Journal**, Vol. 17, No. 2 &3, Pp. 293-298.

162. -Sorensen, J and Stuart, T, (2000), Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation, **Administrative Science Quarterly**, March, Pp. 81-112.

163. Steckler, N, and Fondas, (1995), Building Team Leader Effectiveness: A Diagnostic Tool, **Organizational Dynamics**, winter, P.20.

164. Sternberg, R. and Dess, N., (2001), Creativity for New Millennium, **American Psychologist**, Vol. 56, Pp. 332-338.

165. Sternberg, R.J. (1999) Handbook of Creativity, Cambridge University Press.

166. Steven, G., and Burley, (1999), Creativity + Business Discipline = Higher Profit Faster From New Product Development, **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 16. Pp. 455-468.

167. Suliman, A., (2001) Are We Ready to Innovate? Work climate-Readiness to Innovate Relationship: The Case of Jordan, **Creativity and Innovation Management**, Vol. 10, No. 1, Pp. 49-59.

168. Syrett, M. and Lammiman, J. (1997) The art of conjuring ideas, **Director**, Vol. 50, No.9, Pp.48-50

169. Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2001) Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, John Wiley & Sons.

170. Tidd. J. Bessant, J., and Pavitt, K., (1997) Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, Wiley, Chichester L, UK.

171. Torkzadeh G., Koufteros X.; and. Doll W, (2004) Confirmatory Factor Analysis and Factorial Invariance of the Impact Information Technology Instrument, **OMEGA**, Vol. 33. Pp. 107-108.

172. Torrance, E, (1968), A longitudinal Examination of the Fourth Grade Slump in Creativity, **Gifted Child Quarterly**, Vol. 12, Pp. 195-199.

173. Tushman M., and O'Reilly, C. (1997) Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal, Harvard Business School Press, Boston, M A.

174. Urabe, K., Child, J., and Kagno, C., (1988), Innovation and Management: International Comparison, Walter de Gruyter. Berlin. New York.

175. Visser, F., Remko van der Lugt, and Pieter Jan StaPpers (2007), Sharing User Experiences in the Product Innovation Process: Participatory Design Needs Participatory Communication, **Creativity and Innovation Management**, Vol. 16, No. 1, Pp. 35-45.

176. Vroom, V.H. (2000), Leadership and the Decision-Making Process, **Organizational Dynamics**, Vol. 18, No. 4, Pp. 82-94.

177. Wallas, G, (1926), The Art of Thought, New York: Harcourt Brace.

178. Wang, Catherine; and Pervaiz, Ahmed, (2002), Learning Through Quality and Innovation, **Managerial Auditing Journal**, Vol. 17, No. 7, Pp. 411-423.

179. Webster's Dictionary, (1995).

180. Williams, D., (2001) Increasing Employee's Creativity by Training Their Managers. **Industrial Commercial Training**. Vol. 33. No. 2. PP .63 – 68.

181. Wolpert, John, (2002) Breaking out of the Innovation Box. **Harvard Business Review**, July, Vol. 80. Issue. 8. Pp. 77-90.

182. Wong H., Chan, K., Law, Monica (2001) Information Technology and The Work Environment Does it Change the Way People Interact at Work?, **Human System Management**. Vol. 20, Issue. 3, P. 267.

183. Yap, Chee-Meng, Kah-Hin Chai, Patrick Lemaire (2005): An Empirical Study on Functional Diversity and Innovation in SMEs, **Creativity and Innovation Management**, Vol. 14, No. 2, Pp. 176-190.

الملاحق

ملحق رقم (١)

استبانة الدراسة

السيد المدير/السيدة المديرة:

تحيه طيبة وبعد،،

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مقومات العملية الإبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن. كمتطلب للحصول على درجه الماجستير في قسم إدارة الأعمال في جامعه اليرموك.

لذا نرجو تعبئة هذه الاستبانه بدقه وعناية وموضوعية، علماً بأن جميع البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

حنين أبو ليلى

إشراف الدكتور

جمال أبو دوله

الجزء الأول: اسئلة عامة:

الرجاء وضع إشارة (×) في المربع ذو العلاقة الذي يمثل إجابتك، وتعبئة الفراغ في الاسئلة المعنية:

١. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

٢. العمر: ☐ ٢٠-٢٩ سنة ☐ ٣٠-٣٩ سنة ☐ ٤٠-٤٩ سنة ☐ ٥٠-سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي: ☐ ثانوية عامه فاقل ☐ دبلوم مجتمع

☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

٤. عدد سنوات الخبرة الإجمالية: ☐ ٥ سنوات فاقل ☐ ٦-أقل من ١٠ سنوات

☐ ١٠- أقل من ١٥ سنة ☐ ١٥ سنة فأكثر

٥. عدد العاملين الدائمين في المنظمة: ☐ أقل من ٢٠ عامل ☐ ٢٠- أقل من ٤٠ عامل

☐ ٤٠-أقل من ٦٠ عامل ☐ ٦٠-أقل من ٨٠ عامل

☐ ٨٠- أقل من ١٠٠ عامل

٦. نوع القطاع: ☐ صناعي ☐ خدمي ☐ مالي ☐ تأمين

الجزء الثاني: أسئلة الاستبانة

يشمل هذا الجزء مجموعة من الأبعاد التي تتعلق بمقومات العملية الإبداعية. الرجاء وضع إشـــارة (×) في المربع الذي يعكس الواقع في منظمتكم.

١- إلى أي مدى تتوافر السمات والمقومات التنظيمية التالية في منظمتكم والتي تدعم العملية الإبداعية:

المقومات التنظيمية	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
١.يتسم الهيكل التنظيمي في منظمتكم بالمرونـــة وقابليـــة التعديل والتكيف مع البيئة.					
٢.يتم تقسيم العمل على أساس وجود فرق عمل متكاملة.					
٣. يتسم الهيكل التنظيمي بالتحرر من القواعد والإجراءات الصارمة.					
٤. تأخذ الإبعاد التنظيمية الشكل اللامركزي في الإدارة.					
٥. سياسات العمل مرنة وواضحة.					
٦. تسمح سياسات العمل بالتفاعل الجماعي.					
٧. ينحى الهيكل التنظيمي في منظمتكم إلى التقليــل مــن الهرمية.					
٨. قلة الإجراءات الروتينية المعقدة فـــي منظمـــتكم التـــي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.					
٩. تعمل الأبعاد التنظيمية على تقليل ضغوط العمل والوقت المطلوب لأداء المهام.					
١٠. طبيعة العمل في منظمتكم يحتوي على تحضير داخلي يتصل اتصالاً مباشراً بالأداء الإبداعي.					

٢- إلى أي مدى تتوافر السمات القيادية التالية الملائمة واللازمة للعملية الإبداعية في منظمتكم.

المقومات القيادية	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
١. العمل على تحقيق التكامل بين أهداف وحاجات التنظيم وأهداف وحاجات الأفراد العاملين فيه.					
٢. يتسم النمط القيادي في منظمتكم بالتعاوني الديمقراطي.					
٣. استخدام منظمتكم لمؤشرات اجتماعية تساعد في خلق مناخ اجتماعي ملائم بين القائد والمرؤوس.					
٤. اهتمام القائد في منظمتكم بالأفكار والاقتراحات المقدمة من المرؤوسين.					
٥. انفتاح القائد في منظمتكم وبشكل كبير للاقتراحات المقدمة من المرؤوسين حول كيفية تحسين إنجاز العمل.					
٦. يطلب القائد في منظمتكم وباستمرار اقتراحات وأفكار جديدة من قبل المرؤوسين.					
٧. يشجع القائد في منظمتكم الأفراد ذوي الاختصاصات المختلفة للعمل مع بعضهم في حل المشكلات.					
٨. يقوم القائد في منظمتكم بتوفير مصادر لتطوير الأفكار.					
٩. يعمل القائد في منظمتكم على إيجاد جو من الثقة يشجع الأفراد العاملين على طرح أفكارهم وآرائهم.					
١٠. يقوم القائد في منظمتكم بمكافأة الأفراد العاملين على الأداء والتفكير الإبداعي.					

٣- إلى أي مدى تتوافر السمات التالية في ثقافة منظمتكم:

المقومات الثقافية	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
١. تنحى ثقافة منظمتكم إلى تشجيع الأفراد العاملين على التعلم واكتساب مهارات جديدة متخصصة.					
٢. تقوم ثقافة منظمتكم على تعزيز مبدأ التعاون بدلاً من مبدأ المنافسة بين الأفراد العاملين.					
٣. تؤيد ثقافة منظمتكم على أن الفشل مرادف للفرص والتعليم.					
٤. تشجع ثقافة منظمتكم على تنمية حب المخاطرة لدى الأفراد العاملين فيها.					
٥. تنحى ثقافة منظمتكم نحو تنمية الحس الإبداعي للأفراد العاملين.					
٦. تنحى ثقافة منظمتكم إلى تشجيع الأفراد العاملين في منظمتكم للأخذ بزمام المبادرة.					
٧. تعمل ثقافة منظمتكم على خلق جو من المساعدة والتحدي بين الأفراد العاملين.					
٨. تسود في منظمتكم قيم ومعتقدات حول حرية تبادل المعلومات، وقبول الأفكار الجديدة، ودعم التغيير.					
٩. تركز ثقافة منظمتكم على الغايات أكثر من الوسائل.					
١٠. تسهم ثقافة منظمتكم في تحسين عملية تعلم الأفراد العاملين لكيفية انجاز الأعمال بطريقة إبداعية.					

٤- ما هو مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في منظمتكم في تنمية السلوك الإبداعي في المجالات التالية:

مقومات إدارة الموارد البشرية	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
١. استقطاب أفضل الأفراد واختيارهم وفقا للخبرات الإبداعية.					
٢. تركز مقابلات التوظيف على جوانب السلوك الإبداعي للمتقدم للعمل.					
٣. تخطيط وتنفيذ برامج الصحة والسلامة المهنية بحيث يكون قائم على أن تكون العقوبة على الخطأ أقل من العقوبة على عدم المحاولة، والسماح للأفراد بتجريب أفكارهم بهامش مسموح من الخطأ.					
٤. تتم عمليات الترقية على أساس قدرة الفرد على التحليل والاستدلال والإبداع.					
٥. تصميم أنظمة التعويضات على أساس يعمق ويجسد السلوك الإبداعي.					
٦. يتم تصميم الوظائف والأعمال بحيث تشكل تحدياً لقدرات العاملين ومواهبهم تساعدهم على الشعور بالنمو الشخصي.					
٧. تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين لتشجيعهم على إنتاج الأفكار الجديدة.					
٨. تشجيع أساليب التدريب التي تعزز التعلم الذاتي والسلوك الإبداعي.					
٩. تدريب الرؤساء في العمل على كيفية تحفيز موظفيهم لإظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.					
١٠. بناء التعاون الفعال بين العاملين من جهة، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى وفقاً لقاعدة التوافق والتكامل في المصالح، وكذلك التشديد على العلاقات الاجتماعية في نشر الإبداع.					

٥- ما هو مدى مساهمة تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في منظمتكم في تنمية السلوك الإبداعي في المجالات التالية:

مقومات تكنولوجيا المعلومات وأنظمتها	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
١. زيادة المخزون المعرفي للأفراد العاملين في منظمتكم.					
٢. تحسين عملية صنع القرارات الإبداعية في منظمتكم.					
٣. زيادة قدرة الإدارات في منظمتكم على القيام بعملية التمكين.					
٤. توفير قاعدة بيانات ومعلومات مركزية تسمح بإمكانية استخدام عدد كبير من المستخدمين في منظمتكم للنظام في نفس الوقت مع استقلالية كل منهم عن الآخر.					
٥. مساعدة الأفراد العاملين في منظمتكم على ابتكار وتجريب أفكار جديدة في عملهم.					
٦. المساعدة في توليف فرق عمل تأخذ الاتجاه الجماعي في أداء العمل من أجل تحقيق الميزة التعاونية في وجود روح فريق العمل.					
٧. دعم التدفق المعرفي بين مختلف أنواع المشاركين في العملية الإبداعية في منظمتكم بحيث تتولد معرفة جديدة.					
٨. تزويد متخذي القرارات في منظمتكم بالمعلومات المناسبة، وبالنوعية المطلوبة، وإنتاج تقارير دورية، وتقارير استثنائية تسهم في تحسين العملية الإبداعية.					
٩. تسهيل وتحسين عملية الاتصال المفتوح بين الأفراد العاملين في منظمتكم.					
١٠. تحقيق التكامل بين النظم الفرعية المكونة للنظام الكلي لمنظمتكم.					

٦- إلى أي مدى قامت منظمتكم وخلال الثلاث سنوات الماضية بإحداث تغيرات رائدة وإبداعية في المجالات التالية:

المجالات الإبداعية	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
١. إنتاج سلع أو تقديم خدمات إبداعية.					
٢. القيام بعمليات وطرق إنتاجية أو خدمية إبداعية.					
٣. اختراق إبداعي لأسواق جديدة.					
٤. اكتشاف مصادر تزويدية جديدة ورائدة.					
٥. خلق رؤى إستراتيجية إبداعية ومتمايزة.					
٦. تطبيق أساليب تنظيمية إبداعية.					

٧- إلى أي مدى تلعب المعوقات التالية دوراً في الحد من الإبداع في منظمتكم:

المعوقات	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
١. جمود التشريعات والقوانين الحكومية في مجال المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم.					
٢. البعد الإستراتيجي الضيق في منظمتكم نحو العملية الإبداعية.					
٣. ضعف التطبيع مع المؤسسات المصرفية فيما يخص المعاملات المالية (صعوبات التمويل)					
٤. عدم توفر حاضنات أعمال مناسبة وكفؤة لتبني الأفكار الإبداعية.					
٥. التحديات التي تفرضها المنافسة المحلية والدولية.					
٦. ضعف القدرة على جذب القوى العاملة المؤهلة والكفؤة.					
٧- ضعف القدرة على مواكبة التطورات والتعديلات في الأنظمة التكنولوجية الحديثة.					
٨- ضعف التعاون الإقليمي في مجال الإبداع بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.					

ملحق رقم (٢)

أسماء المنظمات عينة الدراسة*

الرقم	اسم المنظمة	الرقم	اسم المنظمة
١.	العامة للتعدين	٢٢.	المجموعة العربية الأردنية للتأمين
٢.	العالمية للصناعات الكيماوية	٢٣.	العربية الأمريكية للتأمين التكاملي
٣.	الصناعات الصوفية	٢٤.	العقارية الاستثمارية-عقاركو
٤.	الصناعات والكبريت الأردنية	٢٥.	المحفظة الوطنية للأوراق المالية
٥.	الغزل والنسيج الأردنية	٢٦.	المركز الأردني للتجارة الدولية
٦.	الوطنية للصناعات الهندسية المتعددة	٢٧.	الثقة للاستثمارات الأردنية
٧.	الأردنية الكويتية للصناعات الغذائية والزراعية	٢٨.	التسهيلات التجارية الأردنية
٨.	نيزك لصناعة القوالب والمعدات	٢٩.	العربية للاستثمارات المالية
٩.	الدولية لإنتاج الأقمشة	٣٠.	الإتحاد لتطوير الأراضي
١٠.	العصرية للصناعات الغذائية والزيوت النباتية	٣١.	التجمعات لخدمات التغذية والإسكان
١١.	العامة للصناعات الهندسية	٣٢.	المستثمرون العرب المتحدون
١٢.	الأردنية الفرنسية للتأمين	٣٣.	الشرق العربي للاستثمارات المالية والاقتصادية
١٣.	الأراضي المقدسة للتأمين	٣٤.	تطوير العقارات
١٤.	اليرموك للتأمين وإعادة التأمين	٣٥.	تسويق الكفاءات الأردنية
١٥.	البحار العربية للتأمين	٣٦.	الأمل للاستثمارات المالية
١٦.	التأمين الإسلامية	٣٧.	إعمار للتطوير الاستثماري والعقاري
١٧.	دلتا للتأمين	٣٨.	ميثاق للاستثمارات العقارية
١٨.	الشرق العربي للتأمين	٣٩.	السنابل الدولية للاستثمارات المالية
١٩.	الواحة للتأمين	٤٠.	الأولى للتمويل
٢٠.	التأمين الوطنية الأهلية	٤١.	الكفاءة للاستثمارات العقارية
٢١.	العربية الألمانية للتأمين		

المصدر: إعداد الباحث بناءً على منشورات سوق عمان المالي للعام ٢٠٠٧.

* المنظمات من رقم (١-١١)، منظمات من القطاع الصناعي، أما المنظمات من رقم (١٢-٢٣) هي منظمات من قطاع التأمين، والمنظمات من رقم (٢٤-٤١) هي منظمات من قطاع الخدمات.

ملحق رقم (٣)

عرض للإجراءات التي قامت بها الحكومة الأردنية لتعزيز وتطوير قطاع منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة*

أولاً: وضع إطار عامة للسياسة الصناعية

قامت مديرية التنمية الصناعية وحماية الإنتاج الوطني في وزارة الصناعة والتجارة بالتعاون مع مشروع الشراكة الأردنية الأمريكية في الأعمال (JUSBP) بإعداد دراسة لتحديد الإطار العام للسياسة الصناعية تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية للقطاع الصناعي محليا ودوليا، وتضمنت هذه الدراسة تسعة محاور رئيسية شملت مراجعة السياسات والتشريعات والإجراءات الحكومية، والبنية التحتية والخدمات المساندة والمعلوماتية، والدعم المالي والفني وتنمية الصادرات، وتشجيع الاستثمار، والموارد البشرية، وأخيرا محور تفعيل الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص.

ثانياً: تخصيص المساعدات لتنفيذ برامج مساعدة قطاع الصناعة

قامت الحكومة بتخصيص الموارد المالية من المنح والمساعدات لتمويل عدة برامج ومشاريع لإعادة تأهيل قطاع الصناعة وهي:

١ - **مشروع الشراكة الأردنية الأمريكية للأعمال:** وهو ممول بمنحة قيمتها ١٥ مليون دولار، ويهدف إلى رفع القدرة التنافسية بقطاع المؤسسات الصناعية، ولا سيما الصغيرة والمتوسطة منها من خلال تقديم مساعدات فنية في مجالات الجودة والتسويق وتحسين طرق الإنتاج وتدريب العمال.

* بتصرف من منشورات صندوق التنمية والتشغيل في الأردن، ٢٠٠٧.

٢ - **برنامج التعاون الأردني الياباني:** ويهدف هذا البرنامج إلى تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية الأردنية من خلال المساعدة في إعداد وصياغة سياسة صناعية وطنية مناسبة للأردن، وتحسين عملية الاتصال بين القطاعين العام والخاص، وتعزيز القدرات الإدارية لمؤسسات القطاع الخاص.

٣- **برنامج تحديث الصناعة:** ويهدف هذا البرنامج إلى زيادة القدرة التنافسية والتصديرية للصناعات الصغيرة والمتوسطة على المدى الطويل، وتقديم المساعدة والدعم للمؤسسات الصناعية الناشئة، ويأتي المشروع في إطار التعاون الأردني الأوروبي، وتقدر قيمة تمويل هذا المشروع نحو ٤١,٦ مليون يورو تدفع الحكومة الأردنية منها ما قيمته ١,٦ مليون يورو.

وخلال هذا المشروع سيتم تقديم دعم فني ومالي من خلال إنشاء صندوق خاص لدعم القروض في مؤسسة ضمان القروض، يهدف إلى تسهيل إعطاء القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال البنوك المحلية؛ وذلك بهدف زيادة قدراتها في مجال الإدارة والتخطيط والإنتاج، ودعم تنفيذ برامج تدريبية متعددة من خلال مؤسسة التدريب المهني والجمعية العلمية الملكية ومراكز البحوث والاستشارات الجامعية. وإنشاء برامج دراسات عليا في الجامعات تهدف إلى رفع القدرة على نقل المعرفة التكنولوجية من الجامعات إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

٤- **برنامج الأمم المتحدة المتكامل للتنمية الصناعية في الأردن:** ويهدف هذا المشروع إلى تقديم المساعدات الفنية للمؤسسات الرسمية والجهات ذات العلاقة بالقطاع الصناعي، تتمثل أهم المحاور الرئيسية للمشروع في التركيز على قطاع الصناعات الغذائية وجعلها أكثر تنافسية، ودعم المشاريع الصناعية المهتمة بالبيئة، ودعم وزارة الصناعة والتجارة في مجالات بناء

السياسة الصناعية، وتفعيل وحدة التعاقد الصناعي في الوزارة وبناء قاعدة معلومات لها من اجل تخزين المعلومات والبيانات اللازمة للوحدة.

٥- برنامج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز: ويهدف هذا البرنامج إلى تعزيز التنافس بين مؤسسات القطاع الخاص الصناعية والخدمية الصغيرة والمتوسطة عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الجودة الشاملة لرفع مستوى أداء هذه المؤسسات في مجالات تطوير الأنظمة الفنية والإدارية وتبادل الخبرات فيما بينها، وتعتبر هذه الجائزة حافزاً وتكريماً معنوياً للمؤسسة الأكثر تميزا وكفاءة في قطاعها، ويعتبر الفائز مثالا وطنيا ودوليا يحتذي به.

٦- مشروع الإدارة الوقائية البيئية كأداة لتطوير ورفع الكفاءة للمؤسسات بالتعاون مع الوكالة السويدية: ويهدف هذا المشروع إلى تحسين جودة المنتجات، وتجنيب التهميش في ساحة التجارة الدولية الناجم عن عدم وجود أنظمة إدارة بيئية مناسبة.

ثالثاُ: حماية الإنتاج الوطني

ضمن إجراءات الحكومة الهادفة إلى دعم الصناعة الوطنية في ظل ظروف الانفتاح الاقتصادي والعولمة، فقد صدر قانون حماية الإنتاج الوطني في نهاية عام ١٩٩٨، وقامت وزارة الصناعة والتجارة باستحداث قسم خاص يعنى بمواضيع ومتطلبات حماية الإنتاج الوطني. ويهدف هذا القانون إلى تقديم حماية للمنتجين المحليين الذين يعانون من ضرر بالغ، أو يحتمل تعرضهم لضرر بالغ من أي تزايد كبير في استيراد سلع مشابهة أو منافسة لمنتج محلي أو استيراد سلعة اغراقية، أو استيراد سلعة مدعومة في بلد المنشأ.

رابعا: تخفيض الرسوم الجمركية على مدخلات الصناعة

تم تشكيل لجنة من الوزارات والدوائر المعنية بالإضافة إلى ممثلين عن غرف الصناعة لدراسة قوائم مدخلات الإنتاج الصناعي وقامت هذه اللجنة بالتنسيب لإعفاء أكثر من ٢٤٠٠ مدخل من

الرسوم الجمركية مع مراعاة عدم إعفاء مدخلات الإنتاج التي لها مثيل محلي ذات جودة عاليـة وكمية إنتاج محلي كافية ومواصفات وقيمة مضافة عالية. وقد تم خلال السنتين الماضيتين إعفاء عدد كبير من هذه المدخلات وتخفيض الرسوم الجمركية على عدد آخر ولا يزال الموضوع قيد البحث بين القطاع الصناعي وكل من وزارة المالية/الجمارك ووزارة الصناعة والتجارة ومـن المتوقع أن يتحقق الإعفاء الكامل لكامل المدخلات مع نهاية هذا العام.

خامسا: توفير التمويل الميسر بأسعار فائدة مخفضة للصناعات

وذلك من خلال تخصيص مبلغ ٣٠ مليون دينار لبنك الإنماء الصناعي بهـدف تقـديم الـدعم والتمويل اللازم إلى الصناعات الصغيرة تحديداً.

سادساً: نشاطات مؤسسة تنمية الصادرات والمراكز التجارية الأردنية

تنفذ المؤسسة مجموعة من الأنشطة تهدف بمجملها إلى زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية، تشتمل على محورين هما المحور الفني والذي يتمثل في تخصيص الـدعم الفني لتطوير أساليب الإنتاج والجودة والموارد البشرية حيث تضم المؤسسة بعض المراكز الفنية كمركز خدمات صناعة الألبسة ومركز التعبئة والتغليف، أما المحور الثاني فيتمثل في المحـور التسويقي والذي يركز على المشاركة في المعارض العالميـة والعربيـة وتنظـيم المعـارض الصناعية الأردنية الشاملة والنوعية وكذلك البعثات الترويجية للأسواق المعنية.

سابعاً: قانون التخاصية

جاء هذا القانون كجزء من التزام الدولة ببرنامج الإصلاح الاقتصادي الداعي للانسحاب التدريجي للدولة من النشاط الاقتصادي، وتمخض عن هذا القانون إقرار قانون الهيئة التنفيذيـة للتخاصية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري وترتبط برئيس الوزراء مباشرة.

وتأتي هذه الخطوة لما للخصخصة من دور في تخفيض العبء المالي عن الخزينة العامة بوقف التزامها بتقديم المساعدات والقروض للمشاريع المتعثرة والخاسرة، وكذلك الإسهام في تشجيع الاستثمارات المحلية والعربية والدولية بتوفير مناخ استثماري جاذب لها، وإدارة المشاريع الاقتصادية بأساليب حديثة؛ بما في ذلك استخدام التقنية المتطورة بهدف تمكينها من إيجاد أسواق مستقرة وفتح أسواق جديدة لها بتعزيز قدراتها التنافسية في الأسواق العالمية.

ثامناً: برنامج التحول الاقتصادي والاجتماعي الجديد

تم إقرار هذا البرنامج من قبل جلالة الملك عبد الله الثاني في ٢٠٠١/١١/١٥ بكلفة قدرها ٣٠٠ مليون دينار وستكون جزءا من الموازنة العامة لعام ٢٠٠٢ وتشمل هذه الخطة ما يلي :

١. تنمية الموارد البشرية وتطوير الخدمات الأساسية من صحة تعليم وغيرها.

٢. إصلاحات هيكلية مالية وإدارية وقضائية.

٣. الإسراع في إنجاز الاستثمارات الخاصة في القطاعات المختلفة للاقتصاد الأردني وإنجاز عمليات التخاصية في مجالات الكهرباء والاتصالات والتعدين ومشاريع جر المياه وتوليد الكهرباء ونقل الغاز الطبيعي وتطوير المشاريع السياحية والتجارية.

٤. تهيئة المناخ التشريعي والمؤسسي والرقابي.

وقد احتوى هذا البرنامج على عدة بنود لتنمية وتأهيل الصناعات الأردنية، من خلال مساعدة عدد من الصناعات بكلفة ١٠ ملايين دينار سنويا إضافة إلى ما يتوفر من برامج مساعدات مالية،وإنشاء المركز الأردني لتصميم الألبسة بكلفة ٣٠٠ ألف دينار وتعزيز نفاذ الصادرات الأردنية بكلفة ٣٠٠ ألف دينار ، ونشر المعلومات وإنشاء مركز وطني لمعلومات المواصفات والمقاييس بكلفة ٥٠ ألف دينار، بالإضافة إلى عدة مشاريع بكلفة ١١,٥ مليون

دينار تقوم على إنشاء هيئة الاعتماد الوطني لاعتماد مختبرات القطاع الخاص وتطوير نظام الرقابة على الإنتاج المحلي، وترويج الاستثمار في المنتجات المحلية وتأهيل الصناعة الأردنية.

التوصيات الخاصة بدور الحكومة الأردنية في هذا المجال

وترى الباحثة فيما سبق الإشارة إليه من خطوات وإجراءات الحكومة بشأن الإطار العام للسياسة الصناعية وأدواتها ومتطلباتها وكذلك في مكونات برنامج التحول الاقتصادي والاجتماعي الأخير برنامجاً وطنياً يحمل بين طياته جوانب كثيرة ومتعددة من متطلبات النهوض بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة ورفع جاهزيتها ومقدراتها الإنتاجية والتصديرية والتشغيلية. ومن الملاحظ أن جل اهتمام الحكومة ينصب على تنمية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في مجال القطاع الصناعي، وقد يعزى ذلك إلى أهمية هذا القطاع في المساهمة في نمو الناتج القومي المحلي في الأردن. وما يمكن أن توصي به الباحثة بهذا الشأن هو تجسيد تعاون وتفاعل حقيقي ومثمر بين فعاليات القطاع الخاص والمؤسسات الحكومية المعنية في تحديد آليات عمل واضحة ومحددة لتنفيذ الآليات المرسومة وفقاً لهذه السياسات وهذه البرامج، وتجسيدها على أرض الواقع حتى تؤتي ثمارها المنشودة، مع التأكيد على أهمية شمول هذه البرامج والخطط والاستراتيجيات لآليات عمل تنفيذية تركز على المجالات والعناصر التالية، والتي تراها الباحثة هامة وضرورية لتنمية المنظمات الصغيرة والمتوسطة -بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه- وتعزيز قدراتها التنافسية وهي:

١. رفع المقدرة التكنولوجية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة: وذلك عن طريق تشجيع الاستثمار الأجنبي في الصناعات والخدمات الوطنية؛ بهدف تعزيز نقل التكنولوجيا، وتشجيع البحث والتطوير، عن طريق سن القوانين الخاصة بتشجيع البحث التعاوني المشترك ما بين هذه الصناعات من جهة، وما بين الجامعات ومراكز الأبحاث من جهة أخرى، وذلك عن طريق

إعفاءات ضريبية للشركات التي تشجع البحث والتطوير، وإعطاء قروض ذات فائـدة معقولـة ومقبولة على مشاريع البحث والتطوير. حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن ضعف القدرة على مواكبة التطورات والتعديلات في الأنظمة التكنولوجية الحديثة يمثل عقبة رئيسية في وجه هـذه المنظمات والحد من قدرتها على الإبداع.

٢. تعزيز الترابط والتشابك بين المنظمات الصغيرة والمتوسطة من جهة وبين المنظمات الكبيرة من جهة أخرى، عن طريق توسيع وتطوير التعاقدات الفرعية بينها، بحيث تعمـل المنظمـات الصغيرة والمتوسطة على رفد احتياجات هذه الشركات الكبيرة من كافة احتياجاتها.

٣. إيجاد مؤسسة خاصة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة للإرشاد والتوجيه وتقـديم القـروض والتسهيلات الائتمانية الميسرة والمساعدة في التسويق والتدريب والصيانة. وبمعنى أخر انـشاء حاضنات أعمال مناسبة وكفؤة لرفد ودعم جهود التطوير والتغيير في هذه المنظمـات، وكـذلك تمكين هذه المنظمات من تحسين سبل التطبيع مع المؤسسات المصرفية فيما يخص المعـاملات المالية. حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود قصور في هذين الجانبين على الساحة الأردنية.

٤. تشجيع الاندماج ما بين المنظمات المتماثلة الصغيرة والمتوسطة لرفع الكفاءة الإنتاجية مـن خلال الاستفادة من الوفورات الاقتصادية ذات الحجم الكبير والتي تمكنهـا مـن العمـل وفـق متطلبات استراتيجيات تطوير الإنتاج وتحسين الجودة واستقطاب المهارات والكفاءات البـشرية العالية الكفاءة.

وترى الباحثة في هذا السبيل انه يتوجب على الحكومة تطبيق توجهاتها في إعادة النظر بالكثير من التشريعات ذات الصبغة الاقتصادية، في أن تضمنها ما يعزز هذا التوجه ويحفز على تحقيقه بتقديم الكثير من الحوافز وبمنح المزيد من الإعفاءات الـضريبية والبـرامج التمويليـة الداعمة. حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن جمود التشريعات والقوانين الحكومية فـي مجـال

المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم يعتبر من المعوقات الرئيسية التي تحد من قدرة هذه المنظمات على الإبداع.

٧. صياغة برنامج وطني للترويج للصناعات الوطنية عموماً مع التركيز على منتجات الصناعات الصغيرة والمتوسطة. وإنها الأكثر قدرة على توفير الاحتياجات الاستهلاكية المباشرة للمواطنين والتعريف بها محليا وبالأسواق التصديرية.

Abstract

Abu-Laila Hanin, 2007. "The Essence of Creativity Process In Small and Medium Jordanian Organizations", **Unpublished Master Thesis,** Yarmouk University, (Supervised by Dr. Jamal Abu-Doleh).

The primary aim of this study is to explore the organizational, leading, cultural, HR, and technological and IS constituents vital for the creativity process in small and medium Jordanian organizations. Also this study aims to ascertain the relationships between these constituents and creative changes' abilities of these organizations. It aims also to investigate the effect of some demographic, organizational, and institutional variables on the extent of providing these constituents that support the creativity process.

Population consisted of (74) small and medium Jordanian organizations register in Amman Financial Market, from which a sample drawn represented managers working at (41) of these organizations. A questionnaire developed by the researcher was administrated to subject (n=110) returned usable versions were (95) with return percentage (86.4%).

The most salient findings of the study are:

1. Organizational, leading, HR, and technological and IS constituents vital for the creativity process available at low level in small and medium Jordanian organizations. Cultural constituents are available at moderate level.

2. Human resource practices were the worst constituents vital for the creativity process in small and medium Jordanian organizations. Followed by technological and IS constituents.

3. Small and medium Jordanian organizations introduced a weak creative and pioneer change in their business practices during the last three years.

4. There is a statistical significant relationship between the extent of providing the constituents vital for the creativity process and the abilities of

the small and medium Jordanian organizations to introduce creative and pioneer change in their business practices.

5. There is a statistical significant effect of managers' total experiences, ages, and educational level on the managers' attitudes toward providing the constituents vital for the creativity process in their organizations.

6. There is a statistical significant effect of sector type which the organizations belong to on their abilities to providing the constituents vital for the creativity process. This study reveals also the lack of this effect due to the number of employees.

Finally, the study reveals a set of recommendations which were concluded in the light of the results achieved by this study, and in the light of Jordanian government efforts which are directed toward support and develop small and medium Jordanian organizations.

Key Words: Organizational Constituents, Leading Constituents, Cultural Constituents, HR Constituents, Technological and IS Constituents, Creativity Process, Small and Medium Organizations.